

令和元年度スポーツ庁委託事業

スポーツ界のコンプライアンス強化事業  
コンプライアンス教育の強化

報告書

スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会

2020年3月19日

## 目次

第1	はじめに .....	6
第2	エグゼクティブサマリー .....	9
1	メンター派遣 .....	9
2	コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成 .....	9
3	理事その他役職者向けのハンドブック制作.....	9
第3	メンター派遣 .....	10
1	メンター派遣の経緯及び実施報告 .....	10
2	ガバナンスコード適合に向けた NF の対応.....	15
3	ガバナンスコード適合を通じたガバナンス強化に向けた課題～原則 1 から 13 .....	18
第4	コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成 .....	39
1	作成の目的.....	39
2	モデル資料の概要.....	40
3	モデル資料を使用したコンプライアンス研修の実践方法.....	47
第5	理事その他役職者向けのハンドブック制作.....	48
1	これまでのガバナンス強化に関する法政策の歴史.....	49
2	これまでのガバナンス強化に関する法政策における課題.....	52
3	本ハンドブックのエッセンス .....	61
4	本章のまとめ .....	63
5	参考文献 .....	64

## 細目次

第1 はじめに .....	6
第2 エグゼクティブサマリー .....	9
1 メンター派遣 .....	9
2 コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成 .....	9
3 理事その他役職者向けのハンドブック制作 .....	9
第3 メンター派遣 .....	10
1 メンター派遣の経緯及び実施報告 .....	10
(1) メンター派遣の経緯 .....	10
(2) 実施報告 .....	11
ア 実施日程 .....	11
イ 派遣団体 .....	12
2 ガバナンスコード適合に向けた NF の対応 .....	15
(1) 各 NF における問題意識の程度 .....	15
(2) 派遣先における状況（人的基盤、財務基盤との相関関係） .....	15
(3) メンター派遣の果たした役割 .....	16
(4) 今後におけるメンター活動の重要性 .....	16
3 ガバナンスコード適合を通じたガバナンス強化に向けた課題～原則 1 から 13 .....	18
(1) 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。」 .....	18
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	18
イ コード適合に向けた問題点 .....	18
(2) 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。」 .....	20
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	20
イ コード適合に向けた問題点 .....	21
(3) 原則 3「組織運営等に必要な規程を整備すべきである。」 .....	23
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	23
イ コード適合に向けた問題点 .....	23
(4) 原則 4「コンプライアンス委員会を設置すべきである。」 .....	25
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	25
イ コード適合に向けた問題点 .....	25
(5) 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。」 .....	27
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	27
イ コード適合に向けた問題点 .....	27
(6) 原則 6「法務、会計等の体制を構築すべきである。」 .....	28
ア メンター活動における現状分析と助言 .....	28
イ コード適合に向けた問題点 .....	28

(7)	原則 7「適切な情報開示を行うべきである。」	29
	ア メンター活動における現状分析と助言	29
	イ コード適合に向けた問題点	29
(8)	原則 8「利益相反を適切に管理すべきである。」	31
	ア メンター活動における現状分析と助言	31
	イ コード適合に向けた問題点	31
(9)	原則 9「通報制度を構築すべきである。」	34
	ア メンター活動における現状分析と助言	34
	イ コード適合に向けた問題点	34
(10)	原則 10「懲罰制度を構築すべきである。」	35
	ア メンター活動における現状分析と助言	35
	イ コード適合に向けた問題点	35
(11)	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。」	36
	ア メンター活動における現状分析と助言	36
	イ コード適合に向けた問題点	36
(12)	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。」	37
	ア メンター活動における現状分析と助言	37
	イ コード適合に向けた問題点	37
(13)	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。」	38
	ア メンター活動における現状分析と助言	38
	イ コード適合に向けた問題点	38
第 4	コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成	39
1	作成の目的	39
2	モデル資料の概要	40
(1)	はじめに	40
(2)	NF 役職員向けのモデル資料	40
	ア ガバナンス研修 (別紙 2)	40
	イ コンプライアンス研修 (別紙 3)	43
(3)	選手・指導者向けコンプライアンス研修のモデル資料 (別紙 4)	46
3	モデル資料を使用したコンプライアンス研修の実践方法	47
第 5	理事その他役職者向けのハンドブック制作	48
1	これまでのガバナンス強化に関する法政策の歴史	49
(1)	公益法人制度改革 (2008 年)	49
(2)	スポーツ立国戦略 (2010)	50
(3)	スポーツ基本法の施行 (2011)	50
(4)	文部科学省における第 1 期スポーツ基本計画 (2013)	50

(5)	文部科学省における第2期スポーツ基本計画（2017） .....	51
(6)	スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞ .....	51
2	これまでのガバナンス強化に関する法政策における課題.....	52
(1)	ガバナンス強化の目的 .....	52
(2)	日本の中央競技団体の組織特質.....	54
(3)	スポーツガバナンスとコーポレートガバナンスの混同 .....	55
(4)	日本の中央競技団体内の相互牽制 .....	57
(5)	外部の第三者との牽制関係 .....	58
(6)	中央競技団体の取組みを促す施策 ～ガバナンス強化の責任の所在 .....	59
3	本ハンドブックのエッセンス .....	61
(1)	自律性.....	61
(2)	効率性.....	61
(3)	民主制.....	61
(4)	法的正統性 .....	62
(5)	外部の第三者との牽制関係 .....	62
4	本章のまとめ .....	63
5	参考文献 .....	64

## 第1 はじめに

日本スポーツ仲裁機構は、2019年10月、スポーツ庁より、「スポーツ界のコンプライアンス強化事業」について事業委託を受け、コンプライアンス教育の強化を実施することとなった（以下「本事業」という）。

事業の継続性の観点から、平成30年度の委託事業（以下「平成30年度委託事業」という）の際には、平成29年度の委託事業（以下「平成29年度委託事業」という）の際に組成した「スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会」の委員の中から弁護士複数名を指名したが、本事業の実施に当たっては、平成30年度委託事業の委員に加えてスポーツ法を専門とする弁護士複数名を追加した。

本事業は、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・価値を損なうことがないように、スポーツ選手等に向けたコンプライアンス教育の強化・普及を趣旨とし、スポーツ団体の幹部役員や事務局員らに対するコンプライアンスに関する意識改革を目的とした教育を実施するとともに、各スポーツ団体における組織としての体制強化の取組みを支援し、令和元年6月10日付で公表されたスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉（以下「ガバナンスコード」という）への対応方針等をスポーツ団体自身が策定することを手助けすることを目的とする。

ガバナンスコードでも明記されているとおり、スポーツ団体の中でも中央競技団体（National Federation;以下「NF」という）は国内において特定のスポーツを統括しつつ広範な役割を担う独占的な組織であり、そこには助成金・補助金を含む各種公的支援がなされている。したがって、NFの業務運営に関しては非常に大きな社会的影響力があることは自明の理であって、競技者や関係者のみならず国民や社会一般に対しても適時かつ適切に説明責任を果たす必要があり、これまで以上の運営に関する透明性確保が求められ、特に高度なガバナンス体制の整備とコンプライアンス強化が求められる。

しかしながら、現状に目を向けたとき、平成29年度委託事業の報告書作成のために平成29年末から平成30年2月にかけて実施した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・セルフチェックリストの回答状況は、以下表1のとおりであり、NF毎に回答結果を見ると、当然のことながら各団体で抱えている課題感はそれぞれ微妙に異なっているものの、大部分は共通していることが判明した。すなわち、スポーツ界のコンプライアンス強化のエンジンはNFであるにもかかわらず、ハード面として常設のコンプライアンス強化責任部門や責任者の不在、ソフト面として継続的なコンプライアンス強化研修の未実施という課題が平成29年度委託事業の調査により明らかとなったのであった。また、各チェックリストの項目について、「できている」を1、「できていない」を4として、点数を合計してみると、全40項目で100点を超える団体が、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スポーツ協会（以下

「JSPO」という傘下の団体でも 12 団体、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下「JPSA」という）傘下の団体で 14 団体もあり、回答がなかった団体があることを考えると、早急にコンプライアンス強化のための実効策が必要であることが浮き彫りになる結果となった。

表 1 NF 全 156 団体における現況評価（回答率 60.25%における現況評価）

分野	達成割合	JOC 日体協 関係	JPSA 関係
1 コンプライアンス強化全般	63.30 %	61.21 %	66.67 %
2 コンプライアンス強化のための組織 基盤整備	61.69 %	64.85 %	56.54 %
3 コンプライアンス強化のための教育	67.45 %	69.26%	64.49 %

※平成 29 年度委託事業報告書より抜粋

スポーツ界のコンプライアンス強化のエンジンは NF であるにもかかわらず、ハード面として常設のコンプライアンス強化責任部門や責任者の不在、ソフト面として継続的なコンプライアンス強化研修の未実施という課題が一昨年度託事業の調査により明らかとなった。

そこで、平成 30 年度委託事業においては、平成 29 年度委託事業に関与した知見のある弁護士を含む複数の弁護士をメンターとして NF に派遣し、伴走者としてアドバイスを与えながら、主にソフト面でのバックアップを行い、一定の成果は得られたものの、事業開始が 12 月となったことも影響し、十分な実施期間を確保することができなかった。

これを受けて本事業では、昨年度の委託事業に引き続き、対象団体を増やしてより踏み込んだアドバイスや教育の機会を持ち、コンプライアンス教育のソフト面での教育資料の公開等も視野に入れて事業を実施するとともに、2019 年 6 月に公表されたガバナンスコードに照らして NF 内部の現状確認を実施することで、年に 1 回の適合状況に関する自己説明・公表に向けた対応の支援をした上で、NF 自身が今後の対応方針・目標設定等を行うことを手助けし、各自早ければ 2020 年、遅くとも 2023 年度に控える適合性審査に向けて適切に先導することとした。

日本のスポーツ界において、ガバナンスの再定義とコンプライアンスの強化が必要であるとの声が強まる中で、NF はより組織運営の骨格・基盤を強化し、競技の普及・振興、競技力の向上を行っていく必要がある。スポーツ基本法の理念及びアスリートファースト（プレイヤーズファースト）の実現、NF の自律・自立を目指し、ガバナンスコードを

一つの指標としながら NF 自身が当事者意識を持って内省することで、各 NF においてガバナンスを強化し、ひいては日本のスポーツ界全体のコンプライアンスへの意識やコンプライアンス教育そのものをより実践的で意味のあるものにできると信じている。

## 第2 エグゼクティブサマリー

### 1 メンター派遣

「第3 メンター派遣」においては、各NFにメンターを派遣することによって得た、ガバナンスコード適合に向けた各NFの対応状況を把握し、ガバナンスコードへの適合に向けた問題点を洗い出し、項目ごとに整理を行った。

適合に向けた問題点は多岐にわたるが、各NFの財務基盤、人事基盤を理由とするもの、ガバナンスコードで提示された要素の解釈が専門家でなければ困難なもの、ガバナンスコードに適合しようとする結果日本におけるNFのガバナンス強化の歴史の中で埋もれてきた下記キーワードとの相克が生じるものなどがあり、個別に対応方針やガバナンスコードの解釈の指針を示した。

### 2 コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成

「第4 コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成」においては、NF役職員向けのガバナンス研修及びコンプライアンス研修、並びに選手・指導者向けコンプライアンス研修の研修用資料の一例を示し、研修の際に重視すべき項目、視点を、研修実施者に分かりやすく示した。

### 3 理事その他役職者向けのハンドブック制作

「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」においては、スポーツ団体のガバナンス強化を促進するツールとして、スポーツ団体の理事その他役職者向けのハンドブックを作成した点につき、ガバナンス強化の歴史及び課題を踏まえ、自律性、効率性、民主制、法的正統性及び外部の第三者というキーワードを示した。

上記キーワードについては、日本におけるNFのガバナンス強化の歴史の中では埋もれてきたものであって、特にポスト2020に必要なガバナンスのエッセンスというべきものであり、NFの運営に当たり、役職員に改めて強く意識を求めたい要素である。

### 第3 メンター派遣

#### 1 メンター派遣の経緯及び実施報告

##### (1) メンター派遣の経緯

平成30年度委託事業においては、一昨年度チェックリスト回答において「できている」を1、「できていない」を4として点数を合計した結果全40項目で100点を超えた団体、及び、同チェックリストに未回答だった団体の中から対象団体の選定を行い、過去に当機構やその他の団体が開催したコンプライアンスに関連したシンポジウムやセミナーへの参加実績があるなど一定程度コンプライアンス強化について課題感を持ちつつ積極的に外部で知識を吸収しようとしている団体を抽出し、個別に連絡を取った上で、6団体から本事業に協力する旨の承諾を取り付けたところであった。

他方、今年度については、前述のとおり対象団体を増やしてより踏み込んだアドバイスや教育の機会を持ち、コンプライアンス教育のソフト面での教育資料の公開等も視野に入れて事業を実施すること、及び、ガバナンスコードに照らしてNF内部の現状確認を実施することで年に1回の適合状況に関する自己説明・公表に向けた対応の支援をした上で、NF自身が今後の対応方針・目標設定等を手助けすること等を目的とし、広く公募し、応募のあった団体については全ての団体に対応することとした。

公募の方法としては、当機構作成の文書を各NFに対して送付し、希望する具体的な支援内容の記載も含めてFAXにて申請してもらうという方法を採用した。なお、支援メニューとして提示した項目は下記のとおりである。また、その際に、JSPO及びJPSAには傘下の団体への周知に協力してもらうことができた。

#### 記

- ① 理事会、評議員会、社員総会等の機会を利用した役職員の方々向けのガバナンス・コンプライアンス研修講師の派遣
- ② 強化合宿、指導者研修会等の機会を利用した選手、指導者の方々向けのコンプライアンス研修講師の派遣
- ③ 地方協会担当者研修等の機会を利用した地方協会の方々向けのガバナンス・コンプライアンス研修講師の派遣
- ④ ガバナンスコードへの適合性に関するセルフチェックの支援
- ⑤ ガバナンスコードへの適合状況に関する自己説明・公表に向けた今後の対

応方針・目標設定等

⑥ ガバナンスコードへの適合性審査に向けた今後の対応方針・目標設定等

以上

その結果、27 団体（JOC・JSPO 傘下：24 団体、JPSA 傘下：3 団体）に対してメンターを派遣することとなった。

(2) 実施報告

本事業における主な実施日程と、実際にメンターを派遣して本事業を行なった団体・担当者は以下のとおりである。

ア 実施日程

表 2 実施日程

2019 年 11 月 6 日	第 1 回準備会議開催 (事業方針検討①)
2019 年 12 月 13 日	第 2 回準備会議開催 (事業方針検討②)
2019 年 12 月 16 日	JSPO/JOC 加盟競技団体向けガバナンスコード説明会@JSOS に参加
2019 年 12 月 23 日	JPSA 加盟競技団体向けガバナンスコード説明会@パラサポセンターに参加
2020 年 1 月 17 日	第 1 回全体会議開催 (進捗・結果報告①)
2020 年 2 月 14 日	第 2 回全体会議開催 (進捗・結果報告②)
2020 年 2 月 28 日	第 3 回全体会議開催 (進捗・結果報告③、成果物に関する相談)
2020 年 3 月 10 日	第 4 回全体会議開催 (進捗・結果報告④、成果物に関する相談)
2019 年 12 月中旬～ 2020 年 3 月 19 日	下記各団体へのメンター派遣（ヒアリング/研修実施）、ガバナンスコード対応状況確認、改善点の洗い出し、優先順位付け等

## イ 派遣団体

- 1) (公財)日本テニス協会  
常務理事／事務局長 鈴木宏氏  
常務理事 高橋甫氏  
監事／コンプライアンス室室長 堤敏夫氏  
会長室室長 木村俊氏
- 2) (公社)日本ホッケー協会  
事務局長 坂本幼樹氏  
理事（弁護士）奥田竜子氏
- 3) (一社)日本ボクシング連盟  
事務局長 菊池浩吉氏  
事務局 富岡誠氏
- 4) (公財)日本体操協会  
専務理事 山本宣史氏  
事務局長 渡邊榮氏  
体操マルチサポート委員会委員長 立花泰則氏
- 5) (公財)日本セーリング連盟  
事務局長 大村雅一氏  
総務委員会委員長 安藤淳氏
- 6) (公財)日本自転車競技連盟  
事務局次長 後藤慶一郎氏  
総務委員会各委員  
常務委員会各委員
- 7) (公社)日本馬術連盟  
専務理事 木口明信氏  
業務部長 青山辰美氏  
総務部長 永原茂氏  
総務課長兼会計課長 菅沼孝章氏  
事務局長 阿部 憲二氏
- 8) (公財)日本ソフトボール協会  
事務局次長 青木敬祐氏
- 9) (一財)全日本剣道連盟  
専務理事 中谷行道氏  
事務局主幹 松原徹氏
- 10) (公財)日本ラグビーフットボール協会

- 事務局長 常深伸太氏  
企画部付部長 斎藤守弘氏
- 11) (公社)日本山岳・スポーツクライミング協会  
専務理事 尾形好雄氏  
常務理事（弁護士） 合田雄治郎氏  
理事（弁護士） 山口純子氏  
事務局長 小野寺齊氏
- 12) (公社)全日本アーチェリー連盟  
事務局長 工藤潤一氏
- 13) (公財)全日本空手道連盟  
総務課係長 石田航氏
- 14) (公財)全日本なぎなた連盟  
専務理事 吉井美恵子氏  
常務理事 今浦千信氏  
常務理事 中村ゆり子氏  
常務理事・事務局長 田室美知子氏
- 15) (公財)全日本ボウリング協会  
総務部長 池谷茂美氏  
総務部総務課課長 川杉裕志氏  
総務部財務課次長 腰越正規氏
- 16) (公社)日本スカッシュ協会  
常務理事・事務局長 神谷典子氏  
事務局員 梶田幸子氏
- 17) (公社)日本ダンススポーツ連盟  
専務理事・事務局長 山田淳氏  
常務理事・財務委員長 金子和裕氏  
業務執行理事・ニュージェネレーション本部本部長 松山光男氏  
業務執行理事・普及本部長 中道俊之氏  
総務部長・副事務局長 岸尾政弘氏
- 18) (一社)日本バイアスロン連盟  
理事／総務委員長 風間淳氏  
顧問／財務副委員長 久村隆一氏
- 19) (公社)日本チアリーディング協会  
事務局長 下地隆氏  
事務局次長 久保田友代氏
- 20) (公社)日本オリエンテーリング協会

- 事務局次長 高村卓氏
- 21) (公社)日本ペタンク・ブール連盟  
専務理事 小成裕之氏  
事務局長 宮川徹氏
- 22) (公社)日本エアロビック連盟  
組織部長 島貫啓氏
- 23) (公社)日本パワーリフティング協会  
事務局長 松谷昌典氏
- 24) (公財)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟  
事務局長 久田一郎氏
- 25) (一社)日本身体障がい者水泳連盟  
常務理事 桜井誠一氏  
事務局 河鍋みのる氏
- 26) (一社)日本パラ陸上競技連盟  
事務局長 吉村龍彦氏  
事務局次長 工藤孝富氏
- 27) (一社)日本車いすカーリング協会  
事務局長 金子恵美氏  
専務理事 持田靖夫氏

## 2 ガバナンスコード適合に向けた NF の対応

### (1) 各 NF における問題意識の程度

まず、派遣先となった NF には、ガバナンスコードを踏まえ、本事業のことを知ってメンター派遣を依頼する意向を有している役職員がいる点で、相当程度の危機意識や問題意識を有している役職員が存在している。各 NF の取組みの進捗は、これらの役職員に支えられているといっても過言ではないが、同様の役職員がすべての NF に存在するかは不明であり、本事業内で得られた知見がすべての NF に適合するものかは不明である。

費用負担がない中でもメンター派遣を依頼してきた団体がわずかに 27 団体にとどまることからしても、各 NF において、ガバナンスコードに適合することがどの程度重要なのか、未だに問題意識が十分に共有されていないとも懸念される。

### (2) 派遣先における状況（人的基盤、財務基盤との相関関係）

派遣先となった NF 間において全体的な状況を比較すると、相当程度の危機意識や問題意識を有している役職員が存在する NF であっても、その問題意識や取組みの状況には大きな差があることが分かった。

この点、先行研究<sup>1</sup>において明らかにされてきたとおり、NF の財務基盤に関していえば、2018 年には平均値こそ 10 億 7,200 万円に達したものの、突出した 1 団体が平均値を大きく上げており、当該団体を除いた平均値は 7 億 5,300 万円、中間値は 3 億 3,500 万円にとどまっている。また、これも同一の先行研究において明らかにされてきたとおり、NF の人事基盤に関していえば、1 団体あたりの正規雇用者の平均は 9.2 人であるものの、これも突出した 1 団体を除いた平均は 6.8 人、中央値は 5 人にとどまり、正規雇用者の人数が 5 人未満の団体も全体の 4 割以上を占めている。

このように、各 NF の財務基盤及び人事基盤に相当程度の差があることからすれば、問題意識や取組みの状況には大きな差があること自体は当然のこととも考えられる。実際に、メンターとして派遣された実感からいえば、財務基盤や人事基盤の大きさと、ガバナンスコードへの取組みの深度との間には、緩やかな相関関係があると思われる<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 笹川スポーツ財団 「中央競技団体现況調査 2018 年度調査報告書」

[http://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/NF2018\\_report44\\_full.pdf](http://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/NF2018_report44_full.pdf)

<sup>2</sup> 人事基盤や財務基盤の点に加え、IF や統括 3 団体以外に、上部団体（行政機関やこれに準じるものを含む。）が存在する団体においては、当該上部団体のコントロールの下、一定の組織基盤が整えられてい

### (3) メンター派遣の果たした役割

しかし、同時に、メンターとして派遣を受けることで、各原則に適合することが困難な理由は相当数の団体において共通する。また、メンターが各 NF に対して実質的な助言を行うことで、少ない財務基盤及び人事基盤の中でも各原則に適合するためのポイントを指摘することができたものとする。

この点、ポスト 2020 における各 NF の関係性、あるいは各競技の関係性を競争関係と捉えるならば、現時点での財務基盤や人事基盤をもって、ガバナンスコードの取組状況に差が出る状況を容認することも、選択と集中の観点から一定程度はやむを得ない。しかし、そもそもの財務基盤、人事基盤が極めて脆弱な各 NF に対し、選択と集中を突き付けることは、必ずしも競技をする・みる・ささえる者のスポーツ権を保護することにつながらない。僅少な予算で最低限のエッセンスを伝え、各 NF が自律的にガバナンスコードに取り組むだけの基盤を整備する方が、NF のみならずスポーツ界全体にとって利益となるものと考えられ、本事業の有益性は極めて高いものと考えられる。

### (4) 今後におけるメンター活動の重要性

財務基盤及び人事基盤に乏しい NF にとっては、網羅的に相談できるメンターは頼みの綱としての性質を有しているといえるし、そもそもスポーツ法に精通した弁護士と接する機会のなかった NF にとっては、その必要性を改めて認識できるまたとない機会である。メンターの側においても、財務基盤及び人事基盤が全く異なる複数の NF を担当することで、比較的な見地を得るようになり、回答の幅が格段に広がったことを実感している。

このように、本事業は平成 29 年度委託事業及び平成 30 年度委託事業に継続する事業であるとともに、各 NF のガバナンス及びコンプライアンスの強化に確実に寄与するものであるにもかかわらず、平成 30 年度委託事業と同様に、本事業の開始は年度後半にずれ込んだ。年度単位で委託を受けることは制度設計上やむを得ないものとも考えるが、各 NF の期待により強く応えるには、事業期間をなるべく長期に取ることが望ましい。特に、NF の多くは 3 月末を計算期間の終期としており、定時社員総会（評議員会）やこれに関連する理事会

---

る例も見られた。「第 5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第 5 3 本ハンドブックのエッセンス」「(5) 外部の第三者との牽制関係」で後述する、競技団体としての自治という観点を度外視すれば、上部団体の監視監督が組織基盤強化につながることは否定しようがない。

は6月に集中するところ、かかる期間に委託事業によるサポートができない点について、当委員会としては内心忸怩たる思いを有している。

後述するガバナンス研修、コンプライアンス研修に関していえば、当委員会において相当数の研修を実施してきたことから、本事業で提示したようなモデル研修資料の作成にとどまらず、eラーニング教材の開発等も検討の余地があるところ、一部のNFからはeラーニング教材の開発に対して強い期待が寄せられている。ただ、事業の開始が遅れば遅れるほど、準備等に困難が生じるところであり、本事業と同様に年度後半から開始するのでは着手も困難である。

当機構及び当委員会としては、本事業は各NFのガバナンス及びコンプライアンスの強化に確実に寄与していると自負しており、令和2年度も同種事業を実施したいと強く熱望しているが、その際には、少しでも早い時期から事業を開始できるよう希望する次第である。

### 3 ガバナンスコード適合を通じたガバナンス強化に向けた課題～原則 1 から 13

#### (1) 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。」

##### ア メンター活動における現状分析と助言

ごく一部の NF では、既に組織運営等に関する基本計画を策定済みであったが、多くの NF では、全部又は一部が未了であった。

特に、中長期の計画はあるものの、人材の採用・育成に関する計画や財務の健全性確保に関する計画が未整備でイメージを持っていない NF や、大規模 NF の先行例は認められるものの中小規模 NF の先行例等参考となるものの乏しさに悩みをもっている NF が散見された。

この点、メンターからは、当該競技を行う選手や指導者がいる限り NF の消滅は許されず、NF は持続可能性がなければならないこと、それにもかかわらず、2020 年以降には補助金やスポンサー収入の減少が見込まれること、その先には少子高齢化、人口減少など日本の有する課題が持続可能性に大きな影響を与える可能性が高いことなどに触れ、まずは現状の運営で持続可能性があるのか、検証をすることが必要であることを指摘した。そのうえで、持続可能性がないとすれば持続可能とするために必要な取組みを検討し、そのことを計画に落とし込むことが重要であることを助言した。

また、人材の採用・育成に関する計画に関しては、正規雇用者の人数が 5 人未満の団体が全体の 4 割以上であることを踏まえ、正規雇用者の採用や育成計画がすべてではなく、業務執行理事や（法令上の役員でも従業員でもない存在としての）各種委員会の委員など、当該 NF の主要な業務の担い手をいかに獲得してくかという視点から、計画を策定すべきことを助言した。

##### イ コード適合に向けた問題点

法人としての NF の業務執行機関は業務執行理事であることは論を俟たないが、各競技において、統括機関としての NF の業務執行理事が権限を行使して運営がなされていることが明確となっているか、疑問といわざるを得ない。すなわち、業務執行理事から、非業務執行理事や職員、委員などに権限行使を委任している例も相当あり、かつ、その権限分掌が規程上明確でないことも少なくない。

この点、基本計画の策定は法人運営の根幹であるが、当該計画に対してすべて業務執行理事が権限を行使するわけではない。むしろ、権限を委任し、効率的な組織運営を図ることは当然必要なことである。

しかし、基本計画の策定に当たっては、「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。」「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。」などの補足説明がなされているのみであり、誰が計画を主導的に策定するのか、計画を策定した者に権限が付与されているのか、といったことは、ガバナンスコードの説明には盛り込まれていない。

今後、各 NF が基本計画を策定するにあたっては、当然策定した基本計画に基づいた業務執行までを視野に入れなければならない、ガバナンスコードの適用や改定に当たっては、権限分掌や計画策定の手続き、さらには計画に対する評価の手続きまでが一体のものとして整理されるべきものとする。

## (2) 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。」

### ア メンター活動における現状分析と助言

具体的な数値目標が掲げられている、外部役員と女性役員や、役員の新陳代謝確保・10年以内の再任上限設定については、多くのNFにおいて現状の確認が済んでいる。今後の方針について検討が進んでいるNFも少なくなかった（ただし、財務的な問題をなお抱えているNFもある。）。一方で、役員の選任については各NFとも既に一定の慣行ができあがっているところであり、その結果、例えば各都道府県から一人ずつ理事を選出するといった、下位の団体・組織から代表者を選ぶスタイルの役員選任方法を採用していたり、役員として長年経験を積ませる中で常務、専務、副理事長、理事長などとステップアップさせるような方法が定着しているNFも少なからずあり、そのようなNFにおいては、原則を遵守するに当たり、役員選任方法に関し抜本的な改革をする必要に迫られている。

アスリート委員会については、既に設置していたり、具体的に準備を進めているところも少なくない印象だったが、委員会の位置づけや、理事会との関係について、悩みを持っているNFも散見された。

再任上限の年数や定年につき、NFの特徴（例えば、生涯スポーツであり現役選手の年齢層が比較的高く、それに伴い役員も高齢になりがちである、等。）に応じ、どこまで原則に記載された例示とは異なる定めが認められるのかといった悩みも見られた。

原則2に関する今後の課題について、既にある程度理事等の役員の人数が適正な数におさまっているNFにおいては、外部役員や女性役員の人数の割合も比較的達成が容易であり、実現への見通しはたちやすい。一方で、役員が多く、かつ役員の人数的削減に上述したような歴史的・構造的な問題があるNFにおいては、外部役員や女性役員の人数の割合向上も同時に難しくなる傾向にあり、具体的かつ実現可能な計画を策定しづらい状況にある。

また、独立した役員選考諮問委員会の設置まで具体的な作業が追い付いていないNFも多くみられた。

特に外部役員の招へいや役員選考諮問委員会設置には、基本的には必然的に財務的な裏付けを要することから、この点がなお問題となっているほか、各委員会や制度に関する具体的なイメージを、NFがより共有できるようにする必要がある。

## イ コード適合に向けた問題点

(ア) 外部理事や外部評議員をおくことは、各 NF の業務執行を適正ならしめるために必要な要素といえるものの、外部理事や外部評議員の選任は時に NF の運営における民主制（その位置づけについては「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第53本ハンドブックのエッセンス」「(3) 民主制」を参照すること）と矛盾しうる。理事の定年制を設けることは、生涯スポーツ、特に高齢者の競技者を多く抱える NF においては、多数の高齢者たる競技者の意見反映を困難ならしめる点で、やはり NF の運営における民主制と矛盾しうる。任期制限に関するコードと比較して、外部理事や外部評議員、理事の定年制に関するコードについては、本来 NF が有すべき他の価値観と矛盾することがある。

社員（社員総会）、評議員（評議員会）と理事会との間、理事会と業務執行理事の間だけの相互牽制関係は重要であるものの、NF の存立意義は、競技をする・みる・ささえる者の環境を維持発展させることにあり、まず競技をする・みる・ささえる者の意見を反映させる組織設計がなされなければならない。また、競技をする・みる・ささえる者の意見を反映できない NF は、たとえ相互牽制関係が機能していても NF として適切なガバナンスが機能しているとは評価できない。相互牽制関係を軽視するものではないが、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般法人法」という。）の制度設計<sup>3</sup>の制約のなかで民主制をどのように確保するのか、ガバナンスコードへの適合だけが本質的な課題ではないように考えられるところである。

各 NF の人事基盤の大小によって、いかなる機関に民主制を担保させ、いかなる機関においてチェックアンドバランスを働かせるかは自由であるが、全ての機関に外部者を置く必要まであるか、効率性（その位置づけについては「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第53本ハンドブックのエッセンス」「(2) 効率性」を参照すること）の観点も考慮に入れた慎重な検討がなされるべきものとする。

(イ) また、正規雇用者の人数が5人未満の団体が全体の4割以上であることからすると、理事に選任された者が当該 NF における事務作業を果たすことが期待されている場合も多くあるが、そこに外部理事を招くこと

<sup>3</sup> 小規模の NF においては、少なくとも監事監査が有効に機能していれば、最低限のチェックアンドバランスは働くという見方もありうる。と考える。

を義務付けるのは、当該 NF の業務執行に支障をきたすようにも見える。

理事会を監督機関と位置付けた場合に、職員が僅少な NF においてどのような組織が業務執行を果たすのか。職員を増やすべきという議論も理解できないわけではないが、どういった組織設計がありうるのか、もう少し具体的な道筋が示されてよいようにも思われる。

(3) 原則3「組織運営等に必要な規程を整備すべきである。」

ア メンター活動における現状分析と助言

NFごとに遵守の程度は区々ではあるものの、概ね、又はかなりの部分で遵守できているとするNFも少なくなかった（ただし、本事業で個別の規程の内容に踏み込んで確認をできたわけではない。）。

その中で比較的未整備が認められたのは、各規程の公表と、選考関係の規程であった（なお、公表については、殆どのNFにおいて今後前向きに対処予定。）。中でも選考については、特にチーム競技においてどのようなものにしたらよいのかといった悩みや、審判の選考基準の策定を求められる趣旨（審判と選手・チームの利益相反の防止といった趣旨なのか、トップリーグ、代表戦等における審判の起用、派遣に関する公平性といった趣旨なのか、それ以外なのか、等）についての悩みが散見された。

イ コード適合に向けた問題点

(ア) 今後、原則3に関しては、チーム競技に関してコードが求める選考基準の内容や審判の選考基準の策定が求められる趣旨及び求められる基準の内容の理解・イメージの共有が望まれる。

また、NFが遵守できているとする規程が本当に十分な内容になっているか、なっていないのであれば十分な内容になるよう、理解を促すとともに専門家によるフォローが必要となってくるものと思われる。

特に、組織運営の基礎となる規程の導入に関しては、世界アンチ・ドーピング機構がアンチ・ドーピング規程と同内容の規則を、国際競技団体（以下「IF」という。）、国際オリンピック委員会（以下「IOC」という。）、各国のオリンピック委員会を通じて、NFのアンチ・ドーピング規則として導入させたように、統括3団体において基本規程を策定し、加盟団体規程において導入義務を課す方法も考えられる。もちろん、統括3団体による一方的な押し付けは、当該NFの自治の存立基盤を揺るがしうるものであり（その位置づけについては「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第53本ハンドブックのエッセンス」「(5) 外部の第三者との牽制関係」を参照すること）、硬直的な対応が適切とは思われない。しかし、各NFにおける対応が区々であり、ガバナンスコードへの適合が進まないということであれば、将来的にはこのような方法を採用の検討に入ってくるであろう。また、登録者の行為規

範など、広くスポーツをする・みる・ささえる者が遵守すべき事項については、統括3団体として規定し、各NFの行為規範として、「当該NFが加盟する団体の規定を遵守すること」と定めさせるなどの方法も考えられる。

- (イ) NFごとに定める規程について、ガバナンスコードでは、どのような名称が付されていても問題はないと考えていると推察されるが、現実には区々の名称が付された各規定が、実質的に同等の機能を果たしているのかは、十分な考察を要することとなる。その意味で、補足説明において「一般的な規程」として列挙されている規程の実質的な機能を整理しておくことが重要と考える。

また、法律であれば、上位規範から下位規範として、「憲法、条約、法律、命令、規則」という体系性が認められるが、各NFの定めるところにおいて、このような体系性が明確になっていない例も多い。各NFにおいて、IFの規程類を翻訳して導入してきたなどの事情もあると推察されるが、体系性が認められるような名称を設定できないか、今後の対応が待たれる。

#### (4) 原則4「コンプライアンス委員会を設置すべきである。」

##### ア メンター活動における現状分析と助言

有識者の配置も含め、既にコンプライアンス委員会を設置できているというNFから、それに類する組織（例えば倫理委員会）はあるというNF、あるものの役割が不明確であるというNF、規程はあるものの機能していないというNF、資金不足により不十分な状態のNFなど、状況はNFごとに様々であった。

当委員会においては平成29年度委託事業において、コンプライアンス委員会規程案を提示しており<sup>4</sup>、当該情報を派遣先となったNFに提供した。

##### イ コード適合に向けた問題点

原則4については、コードが求めるコンプライアンス委員会の機能や意義に関する理解の増進、委員候補者とNFとのコネクションや、選任のための財務的裏付けの確保が必要となってくると考えられる。

コンプライアンス委員会が果たす役割は、原則5に定める研修を実施する上での「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」であるところ、外部委員は他組織と比較してリスクを分析、評価する点で能力を発揮できる一方で、当該競技の固有の事情やまさに直面している問題に対して、高い感度を発揮できるとは限らない。その意味で、外部委員を関与させることは必要であるが、外部委員ばかりで委員会を構成すると、機能不全に陥る可能性が高く、内部の事情を十分に理解した者もまた委員となる必要がある。また、原則5に定める研修の対象は、役職員、選手・指導者、審判員と多岐にわたっており、それぞれの固有の事情やまさに直面している問題の事情を知る者が委員を務めるべきである。

各現場の事情を知る者を含むという条件を満たすとなれば、コンプライアンス委員会の位置づけは、相当程度NFの内部性を有する組織にならざるを得ず、あくまでも外部委員の位置づけは補助的にならう。懲罰制度を担当する委員会（倫理委員会、規律委員会など）や不祥事対応体制を担当する部門（不祥事に臨時で設置される第三者委員会など）とはかなり性格が異なるべきである。コンプライアンス委員会とこれらの委員会とで外部委員を共有すること自体は否定されないにせよ、会議体の目的に応じて適切な人員構成を

<sup>4</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_b1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_b1.pdf)

することが望ましいものである。ガバナンスコードにおいては、「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」としているが、権限事項がそもそも異なる点について、NFにも容易に理解できるようなコードであるべきと考えるところである。

(5) 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。」

ア メンター活動における現状分析と助言

研修の実施状況を確認したところ、全く研修を実施していない NF は殆ど無かったが、一方で、役職員、選手指導者、審判員全てに対し行うことができている NF も殆ど無かった。比較的多く行われていたのは、役職員向け研修であったが、かなりの部分が、(平成 30 年度委託事業において実施したものも含め) 本事業において派遣されたメンターに依頼、実施したものであった。

審判員向け研修として行うべき内容について、必ずしも各 NF が十分にイメージを持つことができているとまではいえない状況であった。

研修対象者の属性及び研修項目のすべてを網羅するように体系的な研修を実施するという組織設計に至っている NF はほぼ見当たらなかった。

イ コード適合に向けた問題点

未来永劫本事業が行われるわけではない以上、今後においても持続性をもって研修が実施されるようにする必要がある。

競技ごとに審判の役割や選手・チームとの関係は様々であるが、そういった様々な審判の役割等を前提に、どのような研修が求められているかについての理解を増進する必要があるように思われる。

競技間において共通する内容の研修については、「第 4 コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成」においてモデル資料を提示するところであり、これらの資料を参考にしながら進めることも可能と考えられる。また、統括 3 団体が機能を発揮しやすい場面でもあり、主導的に研修、研修の助言を行うことが期待される。

他方、競技に固有の内容の研修については、IF が積極的に研修資料を提供している例も相当ある<sup>5</sup>。言語の問題はあるにせよ、自ら問題意識をもって研修課題を策定し、オリジナルの研修資料を制作する負担に比べれば翻訳は容易であり、積極的な利用を検討されたい。

---

<sup>5</sup> 例として、<https://education.sportradar.com/fifa/> (FIFA)  
<https://learning.fina.org/> (FINA)  
<https://passport.worldrugby.org/> (World Rugby)

(6) 原則6「法務、会計等の体制を構築すべきである。」

ア メンター活動における現状分析と助言

派遣された各NFにおいて、全く法務及び会計の専門家とのつながりを持つことができていない団体は少数であった。他方、弁護士に関しては、競技の固有法（IFの規則類を含む。）や競技環境、一般的なスポーツ法のすべてに明るい弁護士からサポートを受けているとは限らず、また税理士・会計士についても、公益法人会計についての知見と（公益法人の中でもNFにおいて固有というべき）補助金に関する実務まで十分にサポートできる体制が整っているとは限らないようであった。また、NFによっては、当該競技の出身者に対してボランティアでのサポートを求めている例も多くみられた。

メンターからNFに対しては、独立行政法人日本スポーツ振興センターが実施するくじ助成のうち、スポーツ団体ガバナンス強化事業の利用等が検討できる旨、情報提供を行った。

イ コード適合に向けた問題点

繰り返しの問題提起となるが、NFの財務基盤（2018年時点）に関していえば、平均値を大きく上げる1団体を除いた平均値は7億5,300万円、中間値は3億3,500万円にとどまっている。法務及び会計について、網羅的なバックアップができることが理想であるにせよ、現実的にカバーできる範囲は限られよう。

また、理事や各種委員会の委員がボランティアベースで活動していることからすれば、専門家に対してもボランティアでのサポートを求めることが直ちに問題ということはない。しかし、競技の固有法や競技環境、一般的なスポーツ法のすべてに精通することは容易ではなく、公益会計や補助金に関する実務もまた汎用性はないことから、（各競技に精通した専門家というだけでなく）スポーツ固有の法律会計の専門家の必要性が高まりを見せている。マッチング及び予算の双方の問題を解決することは容易ではないものの、本事業のように専門家とNFとが実際に協働する機会を設けることで、NFはその必要性を理解し、専門家はより専門性を高めることとなるのであり、本事業の継続的な実施が望ましいものと考えられる。

## (7) 原則7「適切な情報開示を行うべきである。」

### ア メンター活動における現状分析と助言

派遣された各NFの大半は、公益認定を受けているか、公益認定の取得を目指すものであり、公益法人として課される書類の作成備置義務を果たしているとの説明があった。このほか、規程類もウェブサイトで公表しているNFが相当数認められた。

他方、選手選考基準等の開示状況は区々であり、明確にウェブサイトで公表しているNF、機関紙等の選考対象者の目に触れる形式で公表しているNF、選考対象者に個別に通知しているNFなどがあった。

### イ コード適合に向けた問題点

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「公益法人法」という。）において閲覧謄写が義務付けられている書面は以下のとおりである（同法21条、22条参照）。

- ・ 当該事業年度の事業計画書、収支予算書等
- ・ 財産目録
- ・ 役員等名簿
- ・ 役員報酬等の支給の基準を記載した書類
- ・ 定款
- ・ 社員名簿
- ・ 計算書類等

この点、公益法人としての各NFの財務基盤と最低限の組織基盤は確認できるものの、競技の普及、育成、強化に関する実質は、開示情報からは明らかとならない。規程類もウェブサイトで公表しているNFが相当数認められたとおりであるが、NFのステークホルダーの関心事もまさに規程類の側にあることが多く、「選手選考基準を含む選手選考に関する情報」及び「ガバナンスコードの遵守状況に関する情報」に限ることなく、積極的な開示がなされてしかるべきである。

もともと、各種会議体の議事そのものを公表とすることが求められているのかは、慎重な議論を要するとも考える。理事会の議事の内容には守秘義務を帯びた内容も相当程度含まれており、公表の場で踏み込んだ議論ができる

ものか、疑問なしとはしない。社会の公器ともいうべき上場企業であつても、取締役会の議事を公表する例はおよそないわけであり、公益性を帯びたとしてもこの理に変わりはないようにも思われる。他方で、民主制（その位置づけについては「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第5 3本ハンドブックのエッセンス」「(3) 民主制」を参照すること）の観点からは、議事の公表は有益であり、理事会が専ら監督機能を果たしているのであれば、公表を検討する余地もあろう。各NFにおいて人事基盤は様々であり、組織設計と同様、議事の公表のあり方についても特徴に応じた設計が望ましい。

(8) 原則 8「利益相反を適切に管理すべきである。」

ア メンター活動における現状分析と助言

各 NF において、一般法人法上の利益相反に関しては意識がなされているものの、具体的な利益相反規程や利益相反ポリシーを策定し、実際に運用を行っている例は認められなかった。具体的な規定やポリシーをどう策定するかについては、各 NF において大いに悩みを有していることが分かった。

この点、各 NF に対しては、「利益相反」というキーワードは原則 3 の代表選考に関する記述でも以下のとおり用いられており、各競技の事情によって利益相反の対象が変わりうることを助言した。

「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。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。」

イ コード適合に向けた問題点

(ア) 一般法人法上の利益相反に関する義務は以下のとおり定められている（同法 84 条 1 項、一般財団法人について 197 条で準用。）。

第 84 条 理事は、次に掲げる場合には、社員総会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

- 1 理事が自己又は第三者のために一般社団法人の事業の部類に属する取引をしようとするとき。
- 2 理事が自己又は第三者のために一般社団法人と取引をしようとするとき。
- 3 一般社団法人が理事の債務を保証することその他理事以外の者との間において一般社団法人と当該理事との利益が相反する取引をしようとするとき。

一般法人法上の定めは、専ら「理事」の「取引」に関する制限であって、経済的な側面にのみ着目していることから、NF の権限を考慮に入れると、スポーツをする・みる・ささえる者一般の地位を不当に歪めないためには、さらなる類型の行為を制限の対象とする必要があることは明白である。

基本的なポイントは、以下の諸点に整理されるものと推測される。

- ・ NFの権限者にあたるか  
(役員が含まれることは当然であり、職員も相当程度の場面において権限者となりうるうえに、委員やNFが組成するチームの監督やマネージャーなども権限者となりうる)
  - ・ NFの決定に当たるか  
(当機構の仲裁判断例にもあるように、NFの決定は広範に解すべきであり、スポーツをする・みる・ささえる者の地位に影響を与えるものであれば、経済的な要素がなくとも要件を満たす<sup>6)</sup>)
  - ・ 利益はどのようなものが含まれるか  
(上記と関連して、経済的な利益に当たらなくとも、スポーツをする・みる・ささえることに当たっての便宜便益あるいは名誉もまた利益に当たる)
  - ・ NFの権限者の決定によって利益を得る「第三者」にはどのような者が含まれるか  
(Arm's length principleなどを参考にすることにはなるが、具体的な場面によって適用の範囲が大いに異なる)
  - ・ 利益相反に当たる場合に、誰が決定権限を行使するか
- (イ) 利益相反規程や利益相反ポリシーによってカバーされることが期待される典型的な場面であり、かつNFに固有なものとしては、以下のようなものがある。

#### 【NFの決定に関連して】

- ・ 競技に必要な用具、用品等の取引  
競技に必要な用具、用品等には汎用性のないものが多く、取引を行う業者も少ない場合には、NFとの関係性が密になりがちである。
- ・ 代表選手選考  
代表選手の選考権限者と選考候補者との間に密接な関係性がある場合に、選手選考の公平性に疑いが生じることがある。
- ・ 審判員の選定  
審判員の選定権限者と審判員や対象となる試合の選手・チームとの

---

<sup>6</sup> NFが直ちに経済的な損失を被らない点で、そもそも利益が「相反」しているのか議論の余地もあるが、ここでいうNFの損失とは、NFが有すべき競技の運営において必要不可欠である公平性に疑念が生じることをも含むと解するべきであろう。

間に密接な関係性がある場合に、審判員選定の公平性に疑いが生じ、ひいては審判の信頼に疑いが生じることがある。

- ・ 不祥事処分  
不祥事処分における処分対象者や不祥事による被害者と、処分権限者との間に密接な関係性がある場合に、処分手続及び処分内容の正当性に疑いが生じることがある。

【「第三者」に関連して】

- ・ 同門（同一の指導者から指導を受けた）、同窓（同一の出身母体を有する）の者  
血縁関係にある者のみならず、同窓、同門の者が利益を得る場合に、NFにおける権限者が便宜便益を図ったとの疑いが生じることがある。
- (ウ) 先行事例が少ないことから、直ちに網羅的な規程の整備ができるとは考え難く、諸外国の例や実際に各NFで生じたトラブル（当機構の仲裁判断例なども十分に参考となる場合がある。）をもとに、当該NFにおける利益相反の外縁を定めていくことが望ましい。

(9) 原則 9「通報制度を構築すべきである。」

ア メンター活動における現状分析と助言

小規模の NF においては、通報制度を構築することについて予算的な制約が大きく、実現に至っていない例も相当あった。他方、一定規模を有する NF においては、通報制度を構築し実際に運用していることが確認された。

イ コード適合に向けた問題点

通報制度の課題は、制度の整備そのものではなく、整備後の運用にあることが大半である。少なくとも、以下に述べるような点について大きな課題がある。

- ・ 後述する懲罰制度との関係で、どのように調査を行うのか
- ・ 登録者等に対して調査義務を課しているのか
- ・ 通報者の秘密保持をどのように図るのか
- ・ 通報者に対して調査結果をどの程度開示するのか、

企業等の公益通報窓口は、基本的に当該企業等の自浄のために設けられた組織であり、通報者の地位を保護することはあっても、通報者が何らかの権利を有するというような位置づけにはなっていない。NF においても、主たる目的は同様であり、不祥事の是正という観点から通報制度をとらえればよいが、NF が国内における当該競技を統括するという観点からは、通報者等の当該競技をする・みる・ささえる権利を維持できるよう、問題解決に向けた積極的な介入が求められることもあると考える。

## (10) 原則 10「懲罰制度を構築すべきである。」

### ア メンター活動における現状分析と助言

通報制度とは異なり、小規模の NF においても、懲罰制度が一切構築されていないことはほとんどなかった。ただし、メンターとして聞くところによれば、実際の処分例がない、又はほとんどない、ということも相当数あった。

### イ コード適合に向けた問題点

NF が登録者等に対して行った不祥事処分の有効性に関しては、当機構の仲裁判断例を見ても明らかなように、仲裁となった場合に相当数が取り消されている。これは、懲罰制度を構築しても、運用実績がない、又はほとんどないことにも原因があると考ええる。

平成 29 年度委託事業において、当委員会が作成した禁止行為規程<sup>7</sup>、処分手続規程<sup>8</sup>を踏まえ、近時の議論をもとにアップデートを予定している NF の倫理規程案及びその解説<sup>9</sup>を、同 NF の承諾の下、別紙 1 として添付する。懲罰制度を正しく運用するためには、規程の整備だけではなく、運用する全ての者において理解しておく必要がある。懲罰制度に限らず、自己の規程類の整備に当たり、逐条解説（やそれに相当するメモ）を作成しておくことが望ましいが、特に懲罰制度に関しては、仲裁の際にも取り消されない確固たる処分を行うために、規程のみならず、内部の規則や説明文書による補充を要すると考える。

---

<sup>7</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_b2.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_b2.pdf)

<sup>8</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_b3.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_b3.pdf)

<sup>9</sup> 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会

(11) 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。」

ア メンター活動における現状分析と助言

多くの NF において、規定ぶりが十分であるかは議論の余地があるものの、自動応諾条項を取り入れ、当機構を用いて紛争の解決に取り組もうとしていることが確認できた。

後述のとおり、各 NF の自動応諾条項が十分な内容となっていない例も多いことから、全ての決定に対して仲裁に応じる内容となるよう、助言を行った。

イ コード適合に向けた問題点

平成 29 年度委託事業において当委員会が調査した際には、各 NF の設けている自動応諾条項について、申立人の範囲の制限、不服申立のできる決定の範囲の制限、申立期間の制限、不明瞭な文言、自動応諾条項の非公表など、全ての紛争を当機構で解決しようとしているとはいえない、消極的な対応が認められた。コードの適合に当たっては、このような各 NF の消極的な対応に対して積極的な介入がなされるべきと考える。

なお、ガバナンスコードにおいては、各 NF が独自の紛争解決機関を持つことを否定していないが、組織整備から自ら行うことを考えると、当機構の仲裁手続きが極めて廉価であることは明白である。また、仲裁判断集を公表し、先例が広く利用できる状態になっていることも考慮に入れれば、仲裁判断の制度もこれからより高まっていくことが十分に期待できると考える。

(12) 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。」

ア メンター活動における現状分析と助言

一部個別の大会や競技会における危機管理の定めはあるものの、包括的な危機管理の体制が整備されている NF はほぼなく、また不祥事対応体制については、近時に具体的な対応を図った例を有する NF がほぼなかった。

当委員会は、平成 29 年度委託事業において、モデル危機管理マニュアルを公表しており<sup>10</sup>、これをひな型に作成するよう、各 NF に助言を行った。

イ コード適合に向けた問題点

原則 8 と並んで、何を策定してよいか分からないという声が多く上がった点であり、コード適合に向けてより積極的な対応が求められる点であると考えられる。

先行事例が少ないことから、直ちに網羅的な体制の整備ができるとは考え難く、まずは現在存在する、個別の事象に対する危機管理に関するルールを統合するとともに、危機の種類に限らず適用される、体制やアクションリスト、連絡先などを整備することを強く推奨したい。

---

<sup>10</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_b7.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_b7.pdf)

(13) 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。」

ア メンター活動における現状分析と助言

歴史的な経緯から、地方組織等の関係性は様々であり、直ちに積極的な介入を行うことが困難な NF が相当数ある一方で、そもそも一定地域には地方組織等がなかったため、NF が積極的に介入して地方組織等を設立させた例なども確認された。

また、NF の中には、他の NF が果たしている機能（登録手続や主要大会の開催、普及育成活動）を地方組織等に委ね、NF の機能を代表派遣や日本選手権の開催など、一部の事項に限定している例も見られた。

イ コード適合に向けた問題点

歴史的な経緯に鑑みれば、各 NF がどの役割を果たすかどうかは、本来的には競技ごとに自由でよいとも思われる。この点、NF だけではなく、地方組織等にも自治はあつてしかるべきであり、NF が一方的に存立基盤を揺るがしてよいとも考え難い（その位置づけについては「第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作」「3 第5 3本ハンドブックのエッセンス」「(5) 外部の第三者との牽制関係」を参照すること）。地方組織等のほうが NF よりも安定した財務基盤を有している例もないわけではなく、NF が一律に果たす役割を固定化しなければならないというものでもない。

ただし、IF や統括団体との関係を整備し、国内の競技に関する情報を集約し、国内の競技環境を等しく整備することができるのは、NF を置いて他にない。地方組織等の自治を理由に、NF しか果たせない義務を放棄することは決して許されてはならないと考える。

## 第4 コンプライアンス教育強化のためのモデル資料の作成

### 1 作成の目的

スポーツ団体のコンプライアンス強化は、①コンプライアンス強化に向けた組織基盤の整備と、②役職員、選手や指導者等に対するコンプライアンス教育が、いわば車の両輪として並行して実施されることで、初めて実現されるものである<sup>11</sup>。このことは、ガバナンスコードにおいて、「原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである」と「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」という形で定められていることから明らかであるといえよう。

しかし、NFにおいては、コンプライアンス強化に関し、特に役職員への教育体制の整備が不十分であり、NF自身も課題として認識している<sup>12</sup>。現状、多くの団体が、事務局長などがコンプライアンス強化担当も兼任している状態であり、人的・財政的な基盤が脆弱なNFにおいては、専門家等による十分な教育が行き届いていないことがことから明らかのように、NFにおいて人材育成と役職員への教育体制の整備が、コンプライアンス強化のために必要な点であることを改めて確認することができた。

本事業では、「第3 メンター派遣」で述べたとおり、各NFに対しメンターを派遣し、その中で、NFの役職員や選手・指導者向けにガバナンス・コンプライアンス研修を行ってきた。そこで、本報告書では、メンターが講師として行った研修内容の一例を、各NFにおいてコンプライアンス強化のための教育を実施する際の参考としてもらうべく、モデル資料という形で提示することとする。

なお、このモデル資料は、あくまで、各NFにて実施する研修の際に重視すべき項目や視点を示すものであり、モデル資料そのものを使用して研修を実施することを推奨するものではない。各NFにおいて解決すべきガバナンス上の課題やコンプライアンス強化の対象は異なるのであって、NFにおいては、本報告書上のモデル資料や、下記のモデル資料の概要に関する記載をもとに、自らの団体の抱える課題を解決するために必要な項目を網羅した独自の研修資料を作成し、研修を実施することが望まれる。

---

<sup>11</sup> 平成29年度委託事業「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」30頁「スポーツ界におけるコンプライアンス二重強化モデル」

[http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_3\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_3_1.pdf)

<sup>12</sup> 平成30年度スポーツ庁委託事業における最新のセルフチェックの実施結果において「スポーツ団体の役職員向け[組織マネジメント]教育の実施」（「コンプライアンス強化のための教育」分野）という項目の達成割合が50%以下となっている。

## 2 モデル資料の概要

### (1) はじめに

ガバナンスコード原則 5 では、NF において実施すべきコンプライアンス研修の対象者として、①NF 役職員、②選手及び指導者、③審判員を明示している。本報告書では、このうち、①NF 役職員、②選手及び指導者向けに関し、本事業においてメンターが各 NF において実施した研修の一例を、モデル資料として提示する。なお、③審判員に対する研修については、審判の役割が競技ごとに異なることから、その競技の特性に即した研修内容を、各団体において作成することが望ましい<sup>13</sup>。

そして、特に役職員向けの研修については、役職員が NF の組織運営の中心となることから、その内容として、NF のガバナンスを確保することを目的としたガバナンス研修と、NF のコンプライアンス強化を目的としたコンプライアンス研修の一例を、モデル資料としてそれぞれ提示することとした。

なお、本報告書に掲載するモデル資料は、当該資料を用いて各 NF において研修を実施することを目的として作成したものではない。あくまでモデル資料は、研修を実施するにあたっての一例に過ぎないのであって、実際には、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。

### (2) NF 役職員向けのモデル資料

#### ア ガバナンス研修（別紙 2）

ガバナンスコードをもとに、2020 年度からは、統括 3 団体による適合性審査が開始される。NF においては、統括 3 団体による適合性審査に備える意味でも、ガバナンスの強化を実施するために、NF の組織運営を中心になって担う役職員が率先してガバナンス強化を推進していかなければならない。そこで、そのために実施されるガバナンス研修の内容として、以下のようないし事項を例示する。

- ・ ガバナンスとは何か？

---

<sup>13</sup> ガバナンスコードでは、審判員に対するコンプライアンス研修の具体的内容として、「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」を挙げている。

ガバナンスコードが策定され、NFにおいてもガバナンス強化の意識が高まっているところではあるものの、そもそも、「ガバナンス」とは何かという点を役職員間で共有しておくことが重要である。ガバナンスは、「統治」と訳されることが多いが、単なる不祥事対策として行うものではなく、組織運営の効率性と健全性を達成するための仕組みであることや、組織の性質、目的、ステークホルダーによって、その在り方は様々であることを確認しておくことが重要である。

また、スポーツ団体のガバナンスについて、同様の用語として用いられることの多い「コーポレートガバナンス」と異なる点を強調し、スポーツ団体を運営するにあたって、スポーツ団体及びスポーツ団体のガバナンスの特徴を認識してもらうことが望ましい。会社もスポーツ団体も一定の社会的責任を負う点や、ガバナンスコードの策定にあたり日本版コーポレートガバナンスコードの手法である「コンプライ・オア・エクスプレイン」が参考とされている点などで類似点もあることから、両者は混同されがちであるが、スポーツ団体には出資額に応じた議決権を持つ株主がおらず、多くのステークホルダーが存在する点など、その相違点は多い。

#### ガバナンス強化の必要性、NFの本質的特徴から導かれる7つの原則

ガバナンス研修を行うにあたっては、なぜ、スポーツ団体がガバナンスを強化する必要があるのか、その理由を役職員に対し具体的に示すことで、研修の目的を明確にすることができる。

また、本機構が平成26年度文部科学省委託事業として行った「NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン～NFのガバナンス強化に向けて～」では、NFに必要なガバナンスを検討するにあたり、NFの本質的特徴として、

- 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

を述べたうえで、その本質的特徴をふまえ、NFに必要なガバナンス原則として、

- 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

を掲げている<sup>14</sup>。

これらのガバナンス原則は、いずれも NF 役職員が組織運営にあたり常に意識しておくべき重要な原則であるため、これらの原則を研修によって理解することが必要である。

#### ・ ガバナンスにおける「権限と責任の分配」とは何か

NF を運営するためには、限りある人的資源を有効に分配し、効率的な運営を行う必要がある。また、近年の急速な社会環境の変化や競技間の競争の激しい状況に対し、NF においてもこれに迅速に対応すべく、機動的な組織運営が求められている。しかし、これまでスポーツ団体は、その民主制を過度に重視するあまり、個別の利害関係が原因となって、業務執行機関である理事会が機能不全に陥り、機動性を喪失し、結局何も実行することができない事態を招くことが少なくなかった。

このような問題点をふまえ、スムーズな意思決定や機動的な業務運営と民主制のバランスをとるために、各 NF においてどのようなガバナンスが求められるかを研修時に考えてもらうことが望ましい。

#### ・ 法人の役員の法的責任

一般法人や公益法人の理事は、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っており、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る。ガバナンス研修においては、特に NF の役員に対し、このような重大な責任を負っていることを認識してもらう必要がある。

<sup>14</sup> 日本スポーツ仲裁機構「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン ～NF のガバナンス強化に向けて～」、2014、p.28～p.31

[http://www.isaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_03.pdf](http://www.isaa.jp/ws/goverreport2014_02_03.pdf)

## ・ スポーツ団体ガバナンスコード〈中央団体向け〉について

前述のとおり、2019年6月に策定されたガバナンスコードをもとに、統括3団体による適合性審査が2020年度より行われる予定である。適合性審査自体は、各団体において4年に1度が対象年度となるものの、自己説明を毎年行う必要がある。このため、NFとしてガバナンスコードに対応する前提として、ガバナンスコードにどのような内容が記載されているのかをNF役職員が共有しておくことが重要であるため、ガバナンス研修においてその内容を具体的に盛り込むことが考えられる。

## ・ 事例研究（ケーススタディ）

前述のとおり、本来ガバナンスは、単なる不祥事対策ではなく、不祥事が発生するか発生しないかにかかわらず、組織運営の基盤強化のため、競技の普及・振興、競技力の向上を目的とした施策の実施とともに行うべきである。しかし、NFの運営における社会的影響力は極めて大きく、ステークホルダー（利害関係者）が多いことからすれば、NFにおいて不祥事が発生することをまったく避けることは難しい。そこで、NFとしては、ガバナンス研修を通して、あらかじめ当該NFにて発生し得る不祥事を具体的に想定し、これに対する対応方法をあらかじめ検討したうえで、マニュアル化することが望ましい。

本報告書におけるモデル資料においては、①手続不備及び②危機対応に関する事例を取り上げたが、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<sup>15</sup>では、過去実際に発生したスポーツ団体における不祥事を参考に、類型ごとに対応のポイントと、実践案を個別具体的に記載しているため、NFにおいては、当該事例集から各NFの実情や課題に沿った事例を取り上げ、研修資料に活用することも考えられる。

ケーススタディとしては、各NFの実情や課題に沿った事例を策定したうえで、研修内でディスカッションを通して検討を加えるのが望ましい。

## イ コンプライアンス研修（別紙3）

ガバナンスコードの原則5では、「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」と定められており、その対象として、NF役職員に

<sup>15</sup>[http://www.isaa.jp/ws/compliancereport2018\\_4\\_1.pdf](http://www.isaa.jp/ws/compliancereport2018_4_1.pdf)

対する教育を実施すべきとされており、その補足説明においては、NF 役員向けのコンプライアンス教育において取り扱う事項として、以下の内容を例示している<sup>16</sup>。

- ①一般社団法人及び一般財団法人に関する法律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
- ②NF 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関する規程について
- 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

また、本機構における平成 29 年度スポーツ庁委託事業において作成された「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」では「スポーツ団体の役員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育」として実施すべき項目として、以下の 5 点を掲示している<sup>17</sup>。

- ①スポーツ団体の組織運営に関する最低限の法的知識に関する教育
- ②NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン<sup>18</sup>に関する教育
- ③不適切な経理処理、不正行為防止に関する教育
- ④代表選手選考に関する教育
- ⑤イベント運営における安全に関する教育

各 NF においては、上記を参考にしつつ、各 NF の実情に沿ったコンプライアンス教育を実施することが望まれるが、実際にコンプライアンス研修を実施するにあたり、その内容として、以下のような事項を例示する。

・ コンプライアンスとは？

コンプライアンス教育を受ける前提として、コンプライアンスという用語が、単なる①法令遵守にとどまらず、②内部規範、さらには③社会規範の遵守といった 3 段階のフェーズからなるという原則を理解してもらう必要がある。

・ なぜコンプライアンスが求められるのか？コンプライアンス強化の目的

<sup>16</sup> スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉26 頁～27 頁

<sup>17</sup> 日本スポーツ仲裁機構「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」、2018、p.129～p.142[http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_1.pdf)

<sup>18</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_01.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_01.pdf)

コンプライアンス研修を行うにあたっては、なぜ、NFにコンプライアンスが求められているのか、その理由を役職員に対し具体的に示すことで、研修の目的を明確にすることができる。

そして、当機構における平成 29 年度スポーツ庁委託事業において作成された「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」では、コンプライアンス強化の目的として、以下の 3 点を目的にしている<sup>19</sup>。

- ① スポーツの現代的価値 ～インテグリティの実現
- ② スポーツ団体の自律
- ③ スポーツの普及、振興、競技力の向上

コンプライアンス強化はあくまで手段に過ぎず、スポーツ団体として何を目指すのか、役職員が何を目的にコンプライアンス強化を行うのかは、研修を実施するにあたって、初めに明確にする必要がある。

#### ・ 事例研究（ワークショップ）

本来コンプライアンス強化は、不祥事が発生するか発生しないかにかかわらず、ガバナンスの整備の基礎的な取組みであり、組織運営の基盤強化のため、競技の普及・振興、競技力の向上を目的とした施策の実施とともに常に意識しなければならない。コンプライアンスはスポーツ団体の規模に関係なく達成しなければならないものであり、NFとしては、常に最新の情報を取り入れながら継続的に改善していく必要がある。

モデル資料に記載した①不正経理、②代表選考、③問題放置といった各不祥事事例及びその対応方法は、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<sup>20</sup>に記載されたものから抜粋したものである。前述のとおり、モデル資料は本事業においてメンターが実施した研修内容の一例に過ぎず、NFにおいては、当該事例集や最新の情報をふまえ、各 NF の実情や課題に沿った事例を取り上げ、研修資料に活用することが考えられる。

<sup>19</sup> 前掲日本スポーツ仲裁機構「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」、2018、p.28～p.30[http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_3\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_3_1.pdf)

<sup>20</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_4\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_4_1.pdf)

### (3) 選手・指導者向けコンプライアンス研修のモデル資料（別紙4）

ガバナンスコードの原則5では、「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」と定められており、その対象は、NF 役職員のみならず、選手及び指導者に対する教育も実施すべきとされている。選手及び指導者に対するコンプライアンス教育については、(2)イで示した、NF 役職員向けの研修と同様に、その研修の目的を明示することが重要である。

また、ガバナンスコードの補足説明においては、選手・指導者向けのコンプライアンス教育において取り扱う事項として、以下の内容を例示している。

- ①不正行為の防止について（ドーピング、八百長行為）
- ②人種、信条、性別、性的志向及び性自認、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）

さらに、本機構における平成 29 年度スポーツ庁委託事業において作成された「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」では「スポーツ団体の役職員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育」として実施すべき項目として、以下の 5 点を掲示している<sup>21</sup>。

- ①アンチ・ドーピング、不正防止に関する教育
- ②暴力行為、セクハラ、パワハラに関する教育
- ③違法行為に関する教育
- ④スポーツ活動における安全に関する教育
- ⑤SNS その他交友関係、社会規範に関する教育

各 NF においては、上記の事項を参考にしつつ、各 NF の実情に沿ったコンプライアンス教育を実施することが望まれるが、実際に研修を実施するにあたり、その内容として、以下のような事項を例示する。

#### ・ ハラスメント行為について

日本のスポーツ界においては、2013 年 4 月 25 日に、日本スポーツ協会（旧日本体育協会）、日本オリンピック委員会、日本障がい者スポーツ協会、全国高等学校体育連盟及び日本中学校体育連盟により「暴力行為根絶宣言」が採択されており、その中ではハラスメントも広い意味で暴力行為と同様と捉え、その根絶を強く誓っている。しかし、いまだに指導者による暴

<sup>21</sup> 日本スポーツ仲裁機構「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」、2018、p.143～p.159[http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018\\_2\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_1.pdf)

力、セクハラ、パワハラ行為は、後を絶たず、暴力行為の根絶は道半ばである。

そこで、特に指導者に対するコンプライアンス研修においては、これらの暴力行為について、具体的事例を取り上げながら、その根絶に向けた啓蒙を継続的に実施する必要がある。

#### ・ 事例研究（ワークショップ）

前述のとおり、ガバナンスコードの原則 5 では、「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」と定められており、その補足説明においては、NF 役職員に対するコンプライアンス教育において取り扱うことが想定される具体的な内容が記載されている。各 NF においては、当該補足説明に示された内容を中心に、各 NF の実情・課題に沿った具体的事例を策定し、研修時にディスカッションを実施することで、理解を深めることが可能となる。

なお、本報告書のモデル資料では、事例研究の一例として、①違法賭博、②ドーピング、③SNS、といった不祥事事例を取り上げている。①違法賭博といった違法行為や②ドーピングといったスポーツの公正性を害する行為は、選手及び指導者が行うことで、スポーツの現代的価値であるインテグリティを毀損するため、強い社会的非難にさらされることになる。また、③SNS についても、コンプライアンスが社会規範の遵守も含むものである以上、SNS における社会規範に反する行為についても、インテグリティを毀損し、社会的非難を浴びることになる。コンプライアンス研修の中で、このような具体的事例を通して、選手及び指導者が、自らの置かれている立場を認識し、自らのコンプライアンス違反が、NF のみならずスポーツ全体の価値を毀損するおそれがあることを認識してもらうことが重要である。

### 3 モデル資料を使用したコンプライアンス研修の実践方法

モデル資料を活用したコンプライアンス研修を実施するにあたっては、講師による単なる講義を座学で進めるだけでは、到底身に付くものとはいえない。モデル資料の中では、事例研究として様々な事例を示しているが、これにとどまることなく、各 NF の実情・課題や、社会状況をふまえ、具体的な事例を策定のうえ、グループワークを実施し、さらには各グループからの発表などを通じて、より具体的なソリューションを導く実践的な内容にすべきである。本報告書のモデル資料をもとに、各 NF にて工夫を凝らした独自の研修を実施することが望まれる。

## 第5 理事その他役職者向けのハンドブック制作

2019年6月、スポーツ庁は、スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉を公表し、2020年度からの統括3団体による適合性審査がスタートすることになっている。これまで日本の中央競技団体に対しては、このようなガバナンスガイドラインによる強制的な審査は行われてこなかったため、中央競技団体にとっては初めての経験となる。そして、スポーツ団体が、このような適合性審査を通じたガバナンス強化を実効的かつ継続的に実施するためには、スポーツ団体の理事その他役職者自らがガバナンス強化の推進者とならなければならない。

当機構は、2011年度文部科学省委託事業として、スポーツ団体のガバナンス強化のための入門資料として「トラブルのないスポーツ団体運営のために～ガバナンスガイドブック」を制作した。当該資料は、日本の中央競技団体に限らず、都道府県、市町村レベルのスポーツ団体に、紙媒体として、またJSAAのウェブサイトを通じて、広く配布され、日本のスポーツ界において、ガバナンスの認識を広めることとなった。

そこで、本年度のコンプライアンス強化事業においては、スポーツ団体のガバナンス強化を促進するツールとして、上記のとおりスポーツ団体のガバナンス強化の推進者となるべき、スポーツ団体の理事その他役職者向けのハンドブックを作成することとする。

本ハンドブック制作にあたっては、既にスポーツ庁から、スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉及び〈一般団体向け〉が公表されており、大きな方向性、ガバナンス強化に必要な内容が一定範囲は明確になっている。一方で、これらの内容も万全ではなく、今後来るべき時代の要請も踏まえる必要がある。とすれば、これらを踏まえつつも、特にポスト2020に必要なガバナンスのエッセンスを盛り込んだハンドブックにすべきだろう。

そこで、本ハンドブック制作においては、①日本のこれまでのガバナンス強化に関する法政策を振り返り、②その課題を検討しながら、③本ハンドブックのエッセンスを検討する。

## 1 これまでのガバナンス強化に関する法政策の歴史

2018年の日本においては、カヌー、大相撲、レスリング、アメリカンフットボール、ボクシング、体操、バスケットボールなどでの不祥事がスポーツ団体のガバナンス問題として大きく報道されたが、特に日本の中央競技団体の「ガバナンス」という用語の強化が叫ばれるようになったのは2000年代からである。これは単純に1990年代、2000年代の企業不祥事対策がガバナンスと叫ばれるようになったことを受けたものに過ぎない。2000年代は、日本テコンドー連盟団体分裂問題（2004年）、日本スケート連盟不正経理問題（2006年）など、メディアも大きく注目する不祥事が続々と発生した年代であった。

そこで、このような不祥事が発生した2000年代以降で、日本の中央競技団体のガバナンス強化のために、どのような法政策が主に取られてきたのか、簡単に振り返ってみる。

### (1) 公益法人制度改革（2008年）

日本の中央競技団体のガバナンス強化にあたって、近年最も大きかった法政策は、公益法人制度改革<sup>22</sup>だろう。スポーツ組織だけを対象にしたものではないが、日本の多くのスポーツ組織のガバナンス強化に大きな影響を与えた。

元々日本の中央競技団体のほとんどは民法上の公益法人として設立されていた。民法上の公益法人制度は、主務官庁の許可制度に依存し、機関設計や組織の透明性について十分な定めはなく、様々な問題点が指摘されていた。この公益法人制度が抜本的に改正され、一般法人法、公益法人法などが定められた。主な変更点は、法人格取得と公益認定の切り離し、準則主義による登記での設立、主務官庁制廃止と公益認定要件による公益認定、法人の自主的、自律的な運営などである。

このような結果、中央競技団体においても、一般法人となることに伴い、業務執行者としての理事、社員総会、評議員会、監事などの機関の設置、事業年度ごとの計算書類、事業報告などの作成、社員や評議員への開示、貸借対照表の公告などが求められることとなった。既に施行されていた特定非営利活動促進法も含め、最低限の機関設計、これに伴う相互牽制、計算書類の作成、公表が達成されることは、日本の中央競技団体のガバナンス強化に資することになっている。

公益法人改革によるガバナンス強化について重要な視点は、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、スポーツ組織自らルール整備、遵守を行うことになったという変更点にある。政府によ

<sup>22</sup> 詳しくは <https://www.gyokaku.go.jp/siryoku/koueki/pdf/pamphlet.pdf> 参照

るガバメントから、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ある。

その後、公益法人となった中央競技団体については、公益認定等委員会からの勧告や処分などが具体的に行われることによって、法律上最低限定められた適正な運営が求められることになったため、一般法人法、公益法人法による適法な運営を達成するという意味でのガバナンスは実現されてきているといえる。

なお、このような法人制度が日本において各スポーツを統括する中央競技団体の実態や適正な意思決定に合致しているかは後述のとおり、課題は残っている。

## (2) スポーツ立国戦略（2010）

2010年8月に文部科学省により決定されたスポーツ立国戦略<sup>23</sup>では、重点施策として、「スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上」が掲げられ、特に「スポーツ団体の組織運営に関するガイドラインの策定」も主な施策として定められた<sup>24</sup>。

## (3) スポーツ基本法の施行（2011）

2011年8月に施行されたスポーツ基本法<sup>25</sup>においては、スポーツ振興法では定められていなかったガバナンス強化の項目として、第5条において、スポーツ団体（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）の努力義務が新設された。

具体的な内容としては、「スポーツ団体がスポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、新たにスポーツ団体の努力を規定したこと。また、スポーツ団体は、スポーツの振興のための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よう努めること、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ものとしたこと。」とされている。

## (4) 文部科学省における第1期スポーツ基本計画（2013）

---

<sup>23</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/rikkoku/1297182.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/rikkoku/1297182.htm)

<sup>24</sup> この施策の具体化としては、日本スポーツ仲裁機構「NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン～NFのガバナンス強化に向けて」が存在する。

<http://www.jsaa.jp/ws/governanceindex.html>

<sup>25</sup> [http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop01/list/1371905.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1371905.htm)

2013年度から第1期スポーツ基本計画<sup>26</sup>においては、上記スポーツ立国戦略やスポーツ基本法の内容を踏まえ、施策の一つとして、「ドーピング防止やスポーツ仲裁等の推進によるスポーツ界の透明性、公平・公正性の向上」が掲げられ、特に、「スポーツ団体のガバナンス強化と透明性の向上に向けた取組の推進」が定められた。

#### (5) 文部科学省における第2期スポーツ基本計画（2017）

2017年度からの第2期スポーツ基本計画<sup>27</sup>においては、第1期スポーツ基本計画を踏襲し、施策の一つとして、「クリーンでフェアなスポーツの推進によるスポーツの価値の向上」が掲げられ、特に「コンプライアンスの徹底、スポーツ団体のガバナンスの強化及びスポーツ仲裁等の推進」が定められた。

#### (6) スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞

2018年に続発した中央競技団体における不祥事を受け、2018年6月に、スポーツ議員連盟は「スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方の検討に関するプロジェクトチーム」を発足させ、同年9月、有識者によるアドバイザリーボードを設置し、同年11月に「スポーツ・インテグリティ確保のための提言」を文部科学大臣に手交した。この提言を受け、スポーツ庁は、同年12月、「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」を発表した。その上で、スポーツ庁長官が主宰し、JOCなど統括団体等の長を構成員とする「スポーツ政策推進に関する円卓会議」を設置し、2019年6月10日には、「スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞」を策定した<sup>28</sup>。当該ガバナンスコードは、13の原則、34の項目からなっている。これらの項目に関する適合性審査が統括3団体により4年ごとに行われるほか、各中央競技団体は、適合状況についての自己説明、公表を毎年行うことが要求されている。なお、当該ガバナンスコードは、すべての項目への遵守が求められているものではなく、遵守できていない場合又は適用されない場合でも、その理由について合理的な説明が行われるかが問われている（コンプライオアエクスプレインという手法が取り入れられたとされている）。

<sup>26</sup> [http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop01/list/detail/1383695.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/detail/1383695.htm)

<sup>27</sup> [http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop01/list/1372413.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1372413.htm)

<sup>28</sup> [https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/houdou/31/06/\\_icsFiles/afieldfile/2019/08/30/1417895\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/31/06/_icsFiles/afieldfile/2019/08/30/1417895_01.pdf)

## 2 これまでのガバナンス強化に関する法政策における課題

以上が日本の中央競技団体のガバナンス強化をめぐる、近年の主な法政策である。基本的に、中央競技団体の自治を広く認め、法政策としては、あくまで中央競技団体自らによるガバナンス強化対応をサポートする形で施策が実施されていたものの、スポーツ団体ガバナンスコードの策定にあたっては、スポーツ庁や超党派スポーツ議連が関与し、国や統括団体の関与が強くなったのが大きな特徴である。

続いて、日本の中央競技団体のガバナンス強化をめぐる日本の法政策に関する課題を整理する。

### (1) ガバナンス強化の目的

1つ目の課題としては、日本の中央競技団体のガバナンス強化が、大きな不祥事が発生するたびに対策が講じられてきた経緯から、その主な目的が不祥事対策とされ、ガバナンス強化の本来の目的がないがしろにされている点である。これは、ガバナンスという用語が日本では「統治」などと訳され、「統制・監視・管理」の側面が全面に出てしまっていることも原因の一つである。

ガバナンスとは、組織運営の効率性と健全性を達成するための仕組みであり、不祥事対策はその一部に過ぎない<sup>29</sup>。そして、海外の著名なガバナンスガイドラインである、IOCのBasic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008)<sup>30</sup> (以下「PGG」という。図1参照)や、欧州委員会(EU) Expert Group on Good Governance (以下「EUEXGG」という)のPRINCIPLES FOR THE GOOD GOVERNANCE OF SPORT IN THE EU<sup>31</sup>においても、それぞれの原則に掲げられた項目を見れば、不祥事対策はむしろ一部に過ぎない。IOCのPGGは、IOCの現会長であるトーマス・バッハ氏がオリンピックムーブメントの自立性を保持するためにこのような原則を掲げた経緯もあり、不祥事対策が主眼にされたものではない<sup>32</sup>。

---

<sup>29</sup> 神田秀樹『会社法』(第21版)、弘文堂、2019年においては、「コーポレート・ガバナンス(企業統治)とは、どのような形で企業経営を監視する仕組みを設けるかという問題であるが、不正行為の防止(健全性)の観点だけでなく、近時は企業の収益性・競争力の向上(効率性)の観点からも、ガバナンスのあり方について世界的な規模で様々な議論がなされている。」と記載されている。

<sup>30</sup> [https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences\\_Forums\\_and\\_Events/2008\\_seminar\\_autonomy/Basic\\_Universal\\_Principles\\_of\\_Good\\_Governance.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf)

<sup>31</sup> [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf)

<sup>32</sup> ジャン・ルー シャプレ・原田 宗彦「オリンピックマネジメントー世界最大のスポーツイベントを読み解く」大修館書店、2019年、pp.108-135

☒ 1 Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008)

 <p>INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE</p> <p><b>Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement</b> Seminar on Autonomy of Olympic and Sport Movement, 11- 12 February 2008</p>		
<p><b>“All members of the Olympic Movement should adopt, as their minimum standard, the Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic Movement, as proposed by the IOC” (Extract of the Olympic and Sport Movement Congress Recommendation 41)</b></p>		
1.	Vision, mission and strategy	p. 2
2.	Structures, regulations and democratic process	p. 3
3.	Highest level of competence, integrity and ethical standards	p. 5
4.	Accountability, transparency and control	p. 7
5.	Solidarity and development	p. 9
6.	Athletes' involvement, participation and care	p. 10
7.	Harmonious relations with governments while preserving autonomy	p. 12

また、各国のガバナンスコードの変遷を検討すると、例えば、イギリスでは、ボランティアなガイドラインである「Things to Think About」(TTTA)がSport Englandにより提示されていたものの<sup>33</sup>、2017年にUK Sportによって義務的なガイドラインとしての「A Code for Sports Governance」が設定された<sup>34</sup>。また、オーストラリアでは、2002年にガバナンスガイドラインである「Sports Governance Principles」が設定され、2007年、2012年と改訂されたものの<sup>35</sup>、2015年に義務的なガイドラインとしての「Mandatory Sports Governance Principles」が設定された<sup>36</sup>。このようなガバナンスコードの変遷では、包括的あるいはボランティアなガイドラインが義務的なガイドラインに変わっていく様が見てとれるが、その背景には、国家資金投入の前提としての最低限のガバナンスとして、国家資金の効率的な使用が求められている事情がある。

日本でも、スポーツ庁と経済産業省がスポーツ未来開拓会議を設置し、スポーツ産業の活性化に向けて政策が実施される中で、それぞれのスポーツを統轄す

<sup>33</sup> <https://www.sportengland.org/about-us/governance/things-to-think-about/>

<sup>34</sup> <http://www.ukssport.gov.uk/resources/governance-code>

<sup>35</sup> [https://www.sportaus.gov.au/governance/sports\\_governance\\_principles](https://www.sportaus.gov.au/governance/sports_governance_principles)

<sup>36</sup> [https://www.sportaus.gov.au/governance/mandatory\\_sports\\_governance\\_principles](https://www.sportaus.gov.au/governance/mandatory_sports_governance_principles)

る中央競技団体の機能は極めて重要である。そして、この機能が十分に発揮されるためには、中央競技団体の活動が効率的に行われるようガバナンス強化を図らなければならない<sup>37</sup>。

また、既に 2020 年以降、財務省からスポーツ国家予算削減が強く推進されるであろう中で、中央競技団体における人材及び資金の効率的運営が最も重要な課題になることが目に見えている。ガバナンス強化の目的も、不祥事対策だけでなく、組織運営の効率性に主眼を置いていくべきだろう。

## (2) 日本の中央競技団体の組織特質

2 つ目の課題としては、日本の中央競技団体のガバナンス強化を検討する上で、中央競技団体の組織特質をもう一度見つめなおす必要がある。

スポーツ庁が発表したスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉においては、中央競技団体の特徴として、①トップレベルの選手や指導者以外にも、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に関する業務を独占的に行っている、③各種の公的支援の対象となっている、などがあげられ、中央競技団体が高度なガバナンスを求められる理由とされている。中には、上場企業以上のガバナンス強化が求められるという意見もある。

しかしながら、これだけではガバナンス強化のための理屈として、中央競技団体の組織特質の一部を都合よくピックアップしただけだろう。むしろ中央競技団体のガバナンス強化においては、バランスよく中央競技団体の組織特質を見極める必要がある。

忘れてはならない 1 つ目の特質は、民間団体である、という点である。中央競技団体は公的支援がなされていることなどから、よく行政機関と同様のような取扱いがなされる。確かに、その機能は行政機関に類似していると思われる<sup>38</sup>が、

<sup>37</sup> 経済的な競争市場におかれていない非営利組織のガバナンス強化に関する文献も参考になるだろう。Richard P. Chait, William P. Ryan, Barbara E. Taylor, "Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards", Wiley, 2004、山本未生・一般社団法人 WIT 訳『非営利組織のガバナンス—3つのモードを使いこなす理事会』英治出版、2020年、Cathy A. Trower, "The Practitioner's Guide to Governance as Leadership: Building High-Performing Nonprofit Boards", Jossey-Bass, 2012、Christopher K. Merker, Sarah W. Peck, "The Trustee Governance Guide The Five Imperatives of 21st Century Investing", Palgrave Macmillan, 2019 など

<sup>38</sup> 小幡純子「スポーツにおける競技団体の組織法と公的資金」道垣内正人・早川吉尚編著『スポーツ法への招待』ミネルヴァ書房、2011年、pp.54-55、道垣内正人「日本スポーツ仲裁機構（JSAA）」『法学教室』第276号、2003年、p.3、同「スポーツ仲裁をめぐる若干の論点」『仲裁とADR』3号、p.80、2008年、同「日本スポーツ仲裁機構とその活動」日本スポーツ法学会年報第15号、2008年、p.19、同「スポーツ仲裁・調停」道垣内正人・早川吉尚編著『スポーツ法への招待』ミネルヴァ書房、2011年、p.65、望月浩一郎・松本泰介「スポーツ団体におけるコンプライアンス」自由と正義60巻8号、2009年、p.68以降や、松本泰介「スポーツ団体」日本スポーツ法学会編著『詳解スポーツ基本法』成文堂、2011年、p.143以降

あくまで類似にすぎない。その設置に関して法律上の根拠が求められる行政機関ではなく、あくまで民間が設立した団体に過ぎないため、あくまで民間団体として自らどのようなガバナンス強化を行うかという点を検討する必要がある。一方的にスポーツ庁がルールを定めて、それを遵守させることは、むしろスポーツ団体の自律性に反し、ガバナンス強化にならないのである。民間団体における私的自治の原則からは、自ら定める規程やルールに従って、自らの組織のガバナンス強化を図る必要がある<sup>39</sup>。また、公的支援といっても、中央競技団体の多岐にわたる事業のうち、一部の事業に公的支援がなされているだけであって、一部の事業に公的支援がなされていることだけをもって中央競技団体全体が行政機関と同様のように取り扱われるのは理論的根拠を欠くだろう。

2つ目の特質は、スポーツ団体であるという点である。スポーツ団体、特に中央競技団体が他の団体と最も異なる点は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及、振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織という点である<sup>40</sup>。企業であれば、その提供する商品・サービスを終了する場合、自ら事業を終了することができるが、中央競技団体は、そのスポーツが存続し、選手や指導者などの登録者が存在する限り、事業を終了できない。このような一般の組織にはない特質を踏まえながら、ガバナンス強化を検討する必要がある。

したがって、中央競技団体のガバナンス強化にあたっては、単純に高度なガバナンスレベルを求めるだけではなく、その組織特質を十分に見極め、検討する必要がある。

### (3) スポーツガバナンスとコーポレート・ガバナンスの混同

3つ目の課題としては、日本の中央競技団体のガバナンス強化としてコーポレート・ガバナンスの手法を参考にすることが多いものの、スポーツガバナンスをコーポレート・ガバナンスと同様のものと捉え、その違いを十分に認識できていないことである。実際、堀（2014）は、国外のスポーツガバナンス研究と日本のスポーツガバナンス研究を比較し、日本のスポーツガバナンス研究において、コーポレート・ガバナンスとスポーツガバナンスの関係が明確になっているのか、コーポレート・ガバナンスやマネジメントの範囲で議論できること、であると痛烈に批判している<sup>41</sup>。

2019年のスポーツ団体ガバナンスコードの策定においても、日本版コーポレ

<sup>39</sup> 松本泰介「スポーツ団体のガバナンス（スポーツと法の関わり）」法学教室（432）、2016-09、pp.75-79

<sup>40</sup> 前掲日本スポーツ仲裁機構「NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン～NFのガバナンス強化に向けて」、2014年、p.29

<sup>41</sup> 堀雅晴「ガバナンス論研究の現状と課題：「スポーツのグッドガバナンス」に向けて」体育・スポーツ経営学研究 27(0)、2014年、pp.5-21

ートガバナンス・コードが議論の前提とされ、その手法である「コンプライ・オア・エクスプレイン」などを参考にしている。コーポレート・ガバナンスは、会社という株主からの資本出資に基づく営利追及の組織を前提とし、代表取締役、取締役会、監査役、株主総会に基づく機関の分化（所有と経営の分離）、相互牽制も、会社の所有者である株主という存在が前提となっている。また、日本版コーポレートガバナンス・コードの発想である「コンプライ・オア・エクスプレイン」は、イギリスとの1990年代からのコーポレート・ガバナンス改革における手法が前提になっている<sup>42</sup>が、これもまた、会社と株主間の牽制関係を前提とした考え方である。会社の経営を委任された取締役会、代表取締役が会社の所有者である株主に説明する、という牽制関係の中で、会社の適正な経営を促そうという仕組みである。

しかしながら、日本の中央競技団体にとって、ガバナンス強化のために、このような牽制関係をどこに求めるべきなのだろうか。選手や指導者など、中央競技団体の登録者なのか、JOCなどの統括団体なのか、それともスポーツ庁を監督官庁とした国なのか、である。すなわち、スポーツガバナンスとは、コーポレート・ガバナンスのような基本的に会社と株主間の牽制関係を前提としたものではなく、様々なステークホルダーとの牽制関係から検討されるべきものであり、ここに大きな違いがある。

例えば、前述のIOCのPGGにおいては、民主制のほか、政府との調和的關係と自律性を項目として含んでいる。また、EUEXGGのPrinciples of good governance in sportにおいても、ステークホルダーの位置づけや民主主義などの項目が示されている。堀（2014）では、このような原則に触れながら、「1990年代にIMFと世界銀行が使い始めたグッドガバナンスを、2000年国連ミレニアムサミットにおいて採択された「国連ミレニアム宣言」を経て、スポーツ分野に相応しく内容を豊富化しつつ、国際的な価値基準にまで高められようとしている」と指摘している。スポーツガバナンスがコーポレート・ガバナンスとは大きく異なるものとなっていることを認識できなければ、前述のとおり、日本の中央競技団体における具体的なガバナンス強化を十分に検討することができない。

したがって、今後のスポーツガバナンスに関する議論においては、コーポレート・ガバナンスに関する議論との差異や、スポーツガバナンスそのものが何を求めるものかを十分に検討する必要がある。

---

<sup>42</sup> 林順一「英国コーポレートガバナンスの特徴とわが国への示唆」『証券経済学会年報』第50号別冊、2015年、pp.1-9

#### (4) 日本の中央競技団体内の相互牽制

4つ目の課題としては、3つ目の課題に続く課題であるが、日本の中央競技団体におけるガバナンス強化を相互牽制により達成する場合、中央競技団体の理事などの業務執行者に対して牽制関係にすべきは誰なのか、ということである。株式会社であれば、これは会社の所有者である株主であり、非常にわかりやすい。業務執行において重要な地位である監査役や社外取締役も、株主総会において株主から選任されることになっているため、制度上株主からの牽制が利く。特に株式を上場する企業であれば、所有と経営の分離が更に明確になり、業務執行者とは別の機関投資家が大きな影響力を持つため、このような牽制関係が機能する。

しかしながら、日本の中央競技団体の法人形態である一般法人は、理事の業務執行に関して、社員や評議員による牽制を利かせることにより、業務執行上の効率性、健全性を達成しようとするのであるが、この社員や評議員については、法律上特段要件は定められていない。実態としては、社員や評議員は、加盟団体である地方組織にはなっているものの、そのトップや出身者が中央競技団体の理事を務めていることもあり、業務執行を適正に牽制できる関係になっていない。

現状の日本のスポーツ団体ガバナンスコードでは、外部理事の登用によって、相互牽制の枠組みを作ろうとしているが、社員や評議員の実態が加盟団体の地方組織であったりすると、たとえ外部理事であったとしても、加盟団体の地方組織の集まりである社員総会や評議員会から選任される以上、相互牽制の前提を欠くことになろう。理事の選任について役員候補者選考委員会を設置することもこれまでも行われているが、委員自体を中央競技団体が選定するため、十分な第三者性はなく、完全には機能しないだろう。実際、現状、日本の中央競技団体において、既に外部理事の導入は進んでいるが、外部理事の人的素養に依存しており、抜本的なガバナンス強化にはつながっていない。

一つの方策としては、法律上相互牽制が期待される社員や評議員に、十分な民主制を取り入れることが考えられる。現状の中央競技団体におけるガバナンス強化として相互牽制が機能しないのは、意思決定の仕組みにおいて、スポーツ界の民主制が徹底されず、中央競技団体の業務執行者の近い者だけで運営されているためである。和や付度を尊ぶ日本社会において、近い者の運営だけでは、法律本来の趣旨である相互牽制を達成することは困難である。

これは日本の公益法人制度の盲点といえるかもしれない。というのも、日本の一般法人はそもそも法律上の社員や評議員を一部に限定することが可能であり、それとは別に登録者としての構成員を設けることを許容している。具体的には、選手や指導者、審判などは、中央競技団体の定める登録規程などのルールによっ

て、その活動を規律されるにもかかわらず、法律上の構成員にせず、スポーツ組織の意思決定に参加させないことが認められているのである。スポーツの主権者は誰なのか、という問題でもあるが、この点は、今後の法政策検討としても十分に検討すべき課題である<sup>43</sup>。

とすれば、業務執行者への牽制としてスポーツ界の民主制を徹底するため、選手、指導者などの登録者を法律上の構成員とすることや、中央競技団体の業務執行者をこれらの登録者による選挙制にすること（もちろん代議員制などの措置の検討も必要である）、社員や評議員の選出に関して、登録者による選挙など意思を反映できる制度にすることなどは一つの方法だろう。これにより、選手、指導者などの意思が反映されたスポーツ団体の意思決定には法的正統性が認められるということにもなる。スポーツ界のガバナンス強化に関する権限と責任を明確にする意味でも、中央競技団体の中において十分に機能する相互牽制にしなければ、中央競技団体におけるガバナンス強化にならない。

#### (5) 外部の第三者との牽制関係

5つ目の課題としては、スポーツガバナンスにおける相互牽制として、外部の第三者からのガバナンス強化にどう対応するか、という点である<sup>44</sup>。

2013年の日本バスケットボール協会国際資格停止問題に代表されるように、昨今国際競技団体（IF）が加盟団体向けのガバナンスマニュアルなどを策定し、加盟する国内競技団体に対して、その遵守を求めている。国際競技団体（IF）は、国際的な競技間競争の中で、世界的な普及振興を図る意図から、国内競技団体のガバナンス強化を進めている。

しかしながら、このようなガバナンス強化は、日本のこれまでの法政策と衝突する場面も存在する。例えば、日本の公益法人制度は、あくまで日本の組織（スポーツ団体に限らない）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ない。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ない。また、日本の公益法人制度は理事の任期を2年と定めているが、特に国際競技団体（IF）が4年単位で各国の

<sup>43</sup> 日本スポーツ法学会『スポーツ団体の自立・自律とガバナンスをめぐる法的諸問題』日本スポーツ法学会年報18号、2011年、pp.6-90

<sup>44</sup> 中村（2019）は、中央競技団体の不祥事対策のための「二極分化・鼎立型」のしくみとして、スポーツ団体が、たとえば「日本版スポーツ倫理財団」といった独立性のあるチェック機関の設置を行うことを提案している。中村祐司「スポーツ団体ガバナンスの機能不全」宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要(5)、2019-02-01、pp.19-34 参照。

普及振興策を求めていることや、団体内の民主制、選挙制度の実施を求めていることとどう調整するかは非常に難しい問題である。現状、日本の中央競技団体では、2年ごとに選挙を実施するなど国際競技団体と日本の公益法人制度を矛盾しない措置を取ろうとしているが、逆に、この2年ごとの選挙という運用が、スポーツ団体運営の効率性を阻害しかねないことも課題として把握しておく必要がある。いずれにしろ、スポーツ団体にとって最も適切なガバナンス強化を模索する必要があるため、スポーツ団体は自らガバナンス強化に取り組まなければならない。

このような中で、国際競技団体が求めるガバナンス強化について、国内競技団体がいかに対応していくかを検討していく必要があるだろう。1つの案としては、前述のIOCのPGGやEUEXGGのPrinciples of good governance in sport、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は、日本のスポーツ団体においても早急に対応していく必要があるだろう。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対応が求められる。

#### (6) 中央競技団体の取組みを促す施策 ～ガバナンス強化の責任の所在

加えて、6つ目の課題としては、中央競技団体のガバナンス強化の責任の所在の明確化である。スポーツ団体ガバナンスコードの内容ばかりに注目が集まっているが、中央競技団体の取組みを促進させる施策がなければ、今回のガバナンスコードの策定は画餅と化すだろう。特にコンプライアンス・アセスメントはコードの遵守というより、アセスメントを行うことにインセンティブが働きがちであり、そこを食い止める必要があるだろう。

この点、スポーツ団体ガバナンスコードはスポーツ庁が作成しているため、スポーツ庁がガバナンス強化の責任主体になるのかと思いきや、ガバナンスコードの適合性審査を行うのはJOCなどの統括団体とされ、これらの統括団体を最終的な責任主体として中央競技団体への指導や処分が期待されているのかもしれない。しかしながら、もともと法政策として、中央競技団体内のガバナンス強化については、中央競技団体自らが責任主体となるように制度設計を行わなければならない。ガバナンス強化としての権限と責任が一致しないだろう。スポーツ団体の自律性を促す観点からも、中央競技団体が責任主体とすべきである。また、公益法人制度改革により監督官庁によるガバナンスから、中央競技団体の自律的運営によるガバナンスに移行してきた経緯からしても、スポーツ庁などの国や

JOC など統括団体に最終的な責任を負わせることは、今の時代においては適切な措置とはいえない。

この点から考えると、スポーツ団体ガバナンスコードへの適合性審査においては、JOC などの統括団体が全ての項目をチェックする、というよりは、中央競技団体が自らの責任をもってその適合性を証明する形にすべきだろう。例えば、アメリカでは、統括団体であるアメリカオリンピックパラリンピック委員会（USOPC）に法律上中央競技団体の認定権限が認められているが、その認定にあたって中央競技団体は、法律や USOPC の定款上定められた要件を満たしている事を証明しなければならない。自ら証明しなければならず、また証明した内容に虚偽が含まれた場合、中央競技団体としての資格を取り消されることは大きな不利益になる。自ら証明する義務を課すことは、中央競技団体のガバナンス強化の責任と権限を明確にし、ガバナンス強化を促進することになるだろう。

### 3 本ハンドブックのエッセンス

本章においては、日本のスポーツ団体のガバナンス強化に関する法政策の歴史と課題を整理してきた。その帰結として、本ハンドブック制作にあたり、特にポスト2020の日本のスポーツ団体の理事その他役職員に求められる基本的なガバナンス項目をまとめると、以下の視点が考えられる。

#### (1) 自律性

1つ目の視点は、スポーツ団体運営の自律性である。

日本の中央競技団体の組織特質が民間団体であり、永続性のあるスポーツ団体であることからすれば、そのスポーツ団体のガバナンス強化は、スポーツ団体自らが行うべきだろう。スポーツ団体ガバナンスコードに基づく適合性審査、自己説明及び公表により達成すべき点も、スポーツ団体自身にガバナンス強化の責任を委ね、自律性をもって行っていることが前提である。

#### (2) 効率性

2つ目の視点は、スポーツ団体運営の効率性である。

2020年東京オリパラが終了した後は、国庫補助金の減額やスポンサー収入の減少が見込まれ、また、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だろう。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極めて重要になる。

そして、海外のスポーツ先進国のガバナンスコードでは、国家資金の使用に関するアカウントビリティ（説明責任）を問われる時代になっている。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だろう。

#### (3) 民主制

3つ目の視点は、スポーツ団体運営における民主制である。

公益法人制度やスポーツ団体ガバナンスコードではカバーされていないが、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相互牽制関係を捉えて済む話ではない。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である。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、登録選手や指導者の意思をスポーツ団体の意思決定にどのように反映するのが重要な視点である。

#### (4) 法的正統性

4つ目の視点は、スポーツ団体運営における法的正統性である。

選手や指導者に登録を条件に一方的にスポーツ団体の意思決定に同意させる方法は、一方的に選手や指導者に不利な場合もあり、法的正統性の課題が指摘されている。また、日本のスポーツ団体の意思決定は、登録選手や指導者の意思が反映されない社員や評議員から選出された理事が理事会を構成しているため、十分な民主制が取られているわけではないため、法的正統性に欠けるとも言われている。このような法的正統性をどのように担保し、スポーツ団体の意思決定を行っていくかが重要である。

#### (5) 外部の第三者との牽制関係

5つ目の視点は、スポーツ団体運営における外部の第三者との牽制関係である。

国や国際競技団体（IF）などからガバナンス強化の要請が強まる中で、確かに国や国際競技団体（IF）は、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はあるものの、過度の介入を防ぐためには、自らガバナンス強化に努め、スポーツ団体の自治を保持する必要がある。

また、日本のスポーツ団体も公益法人制度改革やスポーツ団体ガバナンスコードによる組織内の内部統制は充実してきているものの、スポーツ仲裁など、スポーツ団体の意思決定の客観性を外部から担保する制度はまだ導入されていない。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、結論が維持されるなど、スポーツ団体の意思決定の客観性が担保されている。このような外部の第三者との関係も、スポーツ団体のガバナンス強化には重要である。

#### 4 本章のまとめ

以上、本章では、日本の中央競技団体のガバナンス強化に関する法政策の歴史と課題について整理を行い、本ハンドブックを制作するにあたって必要なガバナンス項目として、以下の項目を導いた。本ハンドブックにおいては、このような項目について、チェックリストや事例を通じてガバナンス強化を図れるようになっている。

#自律性    #効率性    #民主制    #法的正統性    #外部の第三者

詳細は別添「理事その他役職員のためのガバナンスハンドブック～ポスト2020におけるスポーツガバナンス～」のとおりである。

以上

## 5 参考文献

- Arnout Geeraert, Sports Governance Observer 2015 - The legitimacy crisis in international sports governance (2015)
- Cathy A. Trower, "The Practitioner's Guide to Governance as Leadership: Building High-Performing Nonprofit Boards", Jossey-Bass, 2012
- Christopher K. Merker, Sarah W. Peck, "The Trustee Governance Guide The Five Imperatives of 21st Century Investing", Palgrave Macmillan, 2019
- European Commission (EC) Expert Group "Good Governance", Deliverable 2 Principles of good governance in sport (2013)
- International Olympic Committee (IOC), Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008)
- L Freeburn, Regulating International Sport Power, Authority and Legitimacy (2019)
- Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, Action for Good Governance in International Sports Organisations Final Report (2013)
- Richard P. Chait, William P. Ryan, Barbara E. Taylor, "Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards", Wiley, 2004、山本未生・一般社団法人 WIT 訳『非営利組織のガバナンス—3つのモードを使いこなす理事会』英治出版、2020年
- 神田秀樹『会社法』(第21版)、弘文堂、2019年
- ジャン・ルー シャプレ、原田 宗彦『オリンピックマネジメントー世界最大のスポーツイベントを読み解く』大修館書店、2019年
- 日本スポーツ仲裁機構「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン～NFのガバナンス強化に向けて」
- 日本スポーツ仲裁機構「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」
- 日本スポーツ法学会『スポーツ団体の自立・自律とガバナンスをめぐる法的諸問題』日本スポーツ法学会年報 18 号、2011年、pp.6-90
- 中村祐司「スポーツ団体ガバナンスの機能不全」宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要(5)、2019-02-01、pp.19-34
- 堀雅晴「ガバナンス論研究の現状と課題：「スポーツのグッドガバナンス」に向けて」体育・スポーツ経営学研究 27(0)、2014年、pp.5-21
- 松本泰介「スポーツ団体のガバナンス (スポーツと法の関わり)」法学教室 (432)、2016-09、pp.75-79