

令和元年度スポーツ庁委託事業

報告書

多様なスポーツ紛争事例がある国への派遣研修

目 次

第1	本報告の実施概要	1
1	派遣先・派遣者	1
2	本書の構成.....	1
第2	事業の実施概要	2
1	国内研修	2
2	海外研修	2
第3	海外研修中の調査・研究テーマ	9
1	調査項目の概要	9
2	調査項目① スポーツ団体のコンプライアンスとガバナンス.....	9
3	調査項目② 仲裁機関等のファイナンス.....	10
4	調査項目③ スポーツ紛争への ODR の適用可能性.....	13
第4	海外研修中のインタビュー実施	15
第5	人脈・ネットワーキング	18
1	UCB 関係者.....	18
2	Stanford University 関係者	18
3	ODR 関係者	18
第6	書籍・文献リスト	19
1	スポーツ団体のコンプライアンス・ガバナンス	19
2	仲裁機関のファイナンス.....	19
3	ODR	19
第7	エグゼクティブ・サマリー	20
1	継続的なガバナンス・コードの見直し・適合審査の弾力的な運用とボトムアップ型のルールメイクの必要性.....	20
2	世界のスポーツ界におけるガバナンス・コンプライアンス強化のための取り組みから学ぶべきこと.....	22
3	スポーツ調停の促進と世界的な ODR の潮流への対応.....	28
第8	結語 ～最後に	31

第1 本報告の実施概要

1 派遣先・派遣者

(1) 派遣先

当機構が受託する「多様なスポーツ紛争事例がある国への派遣研修」事業は、2019年（令和元年）度で9年目を迎える。本報告書を作成した2020年3月時点で本来であれば東京オリンピック・パラリンピック競技大会まで残り4ヶ月を切るというタイミングだったが、新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的な蔓延の影響を受けて2021年に延期された。

もっとも、2019年のラグビー・ワールドカップから始まった2021年までのいわゆるゴールデンスポーツイヤーズにおけるスポーツ界を取り巻く環境の変化と盛り上がりは過去に類をみない状況となっていることは間違いない。

他方、スポーツ界におけるコンプライアンスの強化やスポーツ団体におけるガバナンス体制の整備、そして日々全国各地で発生しているスポーツに関連するトラブル解決のための方法の多様化・拡充は、依然として道半ばであり、ガバナンス・コードの制定とそれに伴う適合審査基準に基づく審査によって一定の成果が見込まれるものの、ポストオリンピック・パラリンピックのいわゆるレガシーとしてしっかり後世に遺していけかどうか問われることとなる。

そこで今年度は、派遣者に対して主に、米国におけるスポーツ団体のガバナンス体制のあり方、コンプライアンス強化の方策、及び、裁判外紛争解決手続におけるインターネットを活用したODRに関する最先端の議論や最先端の社会イノベーションに触れさせ、デザイン思考をはじめとした社会課題解決に有効な手法を学ぶとともに、今後の当機構のネットワーキングの幅を広げ、これを日本に持ち帰ることを目的として、カリフォルニア州立大学バークレー校を派遣先とした。

(2) 派遣者

本年度の派遣者は、次の者である（以下「本派遣者」という）。

弁護士 石原 遥平

（略歴）

2012年1月～弁護士法人淀屋橋・山上合同

2016年6月～2019年10月まで 当機構の仲裁調停専門員

2 本書の構成

本書では、本事業の国内研修及び海外研修の実施概要を述べた上で（第2）、海外研修中の調査研究方法について報告する（第3及び第4）。

また、スポーツ仲裁に関する知見を高めていく上で、有用な人脈・ネットワー

ク（第5）、書籍・文献リスト（第6）についても報告し、最後に、本事業を踏まえた次年度以降への展望等について述べる（第7・第8）。

第2 事業の実施概要

1 国内研修

（1）概要

本事業は、計画段階では、10月から本派遣先において事業を開始する予定であったが、事業実施契約の締結が2018年10月までずれ込み、それ以降に手続を開始した労働許可の発行が同年12月14日となった。そこで、

①2019年10月21日から12月25日までの期間、及び

②2020年3月19日から3月31日までの期間

については、派遣者に理解増進事業職員として、国内研修を実施させた。具体的には、過去のコンプライアンス／ガバナンスに関する当機構設置の研究会における研究成果の振り返りや、過去の仲裁判断の検討、国内において検討可能な調査・検討等を行わせた。その他、国内研修中に、派遣者を調査事項に関連する会議に参加させた。また、②の期間については本報告書と後述する別紙1・2の報告書の最終取り纏めを行わせた。

（2）International ODR Forum への参加

National Center for State Courts とマサチューセッツ大学内の the National Center for Technology and Dispute Resolution の共催で開催した国際カンファレンスに派遣者を参加させた。同カンファレンスの詳細は以下のとおりである。ただし、本事業の契約締結が想定よりも遅れたために、参加チケットや航空券について派遣者個人が先に手配することになったため、渡航費や参加費は個人負担とし、現地での宿泊費や交通費のみ費用として計上することとした。

記

名 称：International ODR Forum2019
日 時：2019年10月28日～30日
場 所：Colonial Williamsburg Lodge, VA, USA
住 所：310S England Street., Williamsburg, VA 23185
内 容：最新のODRの活動、論点について

2 海外研修

派遣者による海外研修の概要は、次のとおりである。

(1) 研修期間・研修場所

研修期間は、2019年12月26日-2020年3月18日までであった。

研修場所である University of California Berkeley (カリフォルニア州立大学バークレー校)。以下「UCB」という)は、1868年に設置されたカリフォルニア州の州立大学、University of California (カリフォルニア大学)の本校である。

サンフランシスコのダウンタウンから BART (サンフランシスコにめぐらされた都市交通)に乗って30分、Downtown Berkeley 駅の近くに所在する。もし道に迷っても、群青色の生地に黄色で「Cal」と書かれたパーカーやTシャツを身にまとった若者の後を追えば、目的地にたどり着くことができる。

この大学の特徴を端的にまとめれば、それは「団結と多様性の融合」だろう。多様な人種、宗教、背景をもった学生から構成されたこの大学のコミュニティは、古くから多くの闘争と混乱の歴史を歩んできており、ヒッピーの発祥で知られるバークレーのリベラリティーはこの大学に深く根付き、フリースピーチムーブメント、イラク戦争反対運動など多くのムーブメントがこの大学を震源として発生してきたという歴史を持っている。

他方で、UCBには日本の大学とは比較にならないほどの「団結力」が備わっていることは特筆に値する。前述の通り、UCBのキャンパス内では『Cal』のTシャツやパーカーを身にまとった学生を多く見かけるし、実際に学生一人一人に話を聞いても、自分がバークレーの学生であることに誇りを感じているのを強く感じた。

このように、一見対照的に捉えられやすい2つの側面が共存するのは、アメリカの歩んできた「人種の混合と国民の団結」という二律背反的な歴史を鑑みた場合、こうした組織のあり方というのはこの国では自然なあり方なのだと感じた。近年、内国主義や自国第一主義への揺り戻しも世界各地で起こっており、新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的な広がりによって経済社会だけでなく我々の普段の生活すら脅かされている状況にあるが、それでもなお、この事態が落ち着けば、インターネットが世界中を繋ぐ現代においては今後ますます世界は国の境目が溶けていき、島国である日本においてすら、民族や人種、国籍という概念を再定義する方向に向かうのは間違い無く、これはビジネスの世界だけでなくスポーツの世界でも疑いようがないだろう。その意味で、「団結と多様性の融合」の一つのあるべき姿を垣間見ることができたのは非常に参考になると共に、世界への興味関心をさらに駆り立て、一段階と言わず二段階、視座を引き上げることができた研修であった。

(2) 研修中の身分

派遣者の研修中の身分は、Visiting Scholar であり、図書館等の施設の入館や講義の傍聴をすることができた。

本来的には Law School の Visiting Scholar として所属する予定であったが、期間が半年以上を目安とされており、本事業の期間と合致しなかったため、同

大学内にある Institute of East Asian Studies（東アジア研究所）に設置されている Center for Japanese Studies（以下「CJS」という）という組織に所属することとなった。

（3）研究室

主な滞在先は、CJS の研究室である。研究室では、デスクと鍵付きの引き出し、プリンター冷蔵庫等が使用可能であった。平日午前 9:00 頃に席に着き、午後 5:00 頃まで研究室で執務を行った。



また、文献調査やヒアリングのために、UCBの中でも名門中の名門であるビジネススクール（MBA：経営修士大学院）、「Haas」内の研究室や、Law School内の図書室を活用することができた。なお、派遣者の受け入れに当たって尽力してくれたのは実務家であり、Haasで教鞭を執るJon Metzler氏¹であり、同氏の講義を聴講したり、同氏の研究室でヒアリングをさせてもらうことができた。



¹ <https://haas.berkeley.edu/faculty/metzler-jon/>

Visiting Scholar として所属している知人がたまたま 12 月から 3 月末まで研究のために米国を不在にするということで家主の同意を得た上で、同氏から) 借り、滞在した。研究室まで徒歩 3 分、大学まで徒歩 5 分程度の好立地であった。



(5) 研修場所における利用可能な施設及びサービス

ア Law School 図書館利用

米国の大学には法学部が存在しないため、法学関係の書籍を集めた図書館は Law School 内に存在する。

書籍類はもちろんのこと、感動したのが電子データで取得できる論文等の種類の豊富さである。派遣者が研究テーマとしていた Online Dispute Resolution やスポーツ団体のガバナンス、コンプライアンスという領域は書籍としてはまだまだ少なく、雑誌等での論文がメインの研究対象となっていたこともあり、非常に重宝した。



イ リサーチポータルを活用

研修期間中に限り、UCB のリサーチポータルが使用できる権限を与えられた。リサーチポータルからは、同大学内に所在する文献調査等はもちろん、UC ネットワーク全体の図書館内の情報その他多数の文献が電子データで閲覧可能であった²。

ウ 講義の傍聴

Visiting Scholar の身分により、聴講者にも開放している講義の傍聴が可能であった（但し、講義担当教授の許可は必要であった）。

この制度を活用し、「Innovation and Design」を担当し、「Clusters」、「Cybersecurity」、「Models for Corporate Innovation」等を研究対象としている Jon Metzler 氏の講義（Strategy and Change in the IT Sector）を聴講した（2019年2月11日、2月25日及び3月3日）。

エ Stanford University の訪問と講義への参加

UCB の Visiting Scholar の身分により、水面下で交渉していた Stanford University の Janet Martinez 教授³（専門は Alternative Dispute Resolution/Mediation & Dispute Resolution であり、Online Dispute Resolution の研究における第一人者である）と Colin Rule 氏⁴（Tyler Technologies のオンライン紛争解決担当副社長であり、2003年から2011年まで、Colin は [eBay](https://www.ebay.com/) および [PayPal](https://www.paypal.com/) のオンライン紛争解決のディレクターを務めていた）から講義への継続的な参加が許可された（2019年1月7日～3月9日まで毎週月曜日）。

（6）海外研修中の調査・研究方法

海外研修中は、主に二つの方法で、調査・研究を実施した。

- ① 書籍、文献等による調査・研究
 - ② インタビュー、会議等参加、フィールドワーク
- 各調査方法の概要は、以下第3及び第4で説明する。

² <https://www.lib.berkeley.edu/>

³ <https://law.stanford.edu/directory/janet-martinez/>

⁴ <https://law.stanford.edu/directory/colin-rule/>

第3 海外研修中の調査・研究テーマ

1 調査項目の概要

海外研修中は、主に以下の3つを主要なテーマと定めて調査を行った。

調査項目① スポーツ団体のコンプライアンスとガバナンス

- －1 米国における取り組み
- －2 Sport Integrity Global Alliance (SIGA) における取り組み
- －3 日本におけるガバナンス・コードとの比較・分析

調査項目② 仲裁機関のファイナンス

調査項目③ スポーツ紛争への ODR の適用可能性

- －1 ODR とは
- －2 ODR の実用例
- －3 スポーツ紛争（特にスポーツ調停）への適用可能性と将来への展望

その他、スポーツと人権、スポーツと SDGs、米国における裁判例等のデータ公開状況と活用事例等の検討を行ったが、詳細な報告は省略する。

2 調査項目① スポーツ団体のコンプライアンスとガバナンス

ポスト 2020 年東京五輪・パラリンピック競技大会のレガシーとして、ソフト面で何を残していけるのか。

2019 年 6 月にスポーツ庁が公表したスポーツ団体向けのガバナンス・コード（以下「ガバナンスコード」という）は、本年から統括団体によるコードへの適合性審査、円卓会議によるチェックが行われていくことになる。その中で、米国における National Governing Body（以下「NGB」という）認定制度を参考にしながら、日本における歴史を踏まえて導入できる施策等を検討することや、今後 5 年程度の流れや制度運用面での課題を先に検討して対策を打つことができれば短期的にも非常に有益である。

そこで、昨今日本に限らず世界で問題が多発しているスポーツ団体のコンプライアンス・ガバナンスにつき、世界の潮流を追うと共に、日本でも適用が開始されたガバナンスコードとの比較を踏まえ、今後の適合審査におけるポイントや海外の先進事例を踏まえて日本の未来を見据えるため、米国やその他の世界におけるスポーツ団体のコンプライアンスとガバナンス強化のための施策についての調査を行った。

詳細については、以下の別紙に記載しているが、サマリーは「第7」を参照されたい。

別紙1「米国/SIGAにおけるスポーツ団体のコンプライアンス・ガバナンス強化のための施策と日本のガバナンス・コードとの比較に関する一考察」

3 調査項目② 仲裁機関等のファイナンス

当機構においては、公益財団法人という特性もあり、中心的な事業である仲裁・調停事業に関して広く安価にサービスを提供している関係から、常に資金的に余裕がない状況であり、健全かつ持続可能な機構運営のためにも仲裁・調停事業以外の事業において、安定的な収入源の確保が喫緊の課題となって久しい。特に近年は事務所移転に伴う賃料等の増加の影響などもあり、収支のバランスが崩れ始めており、新たな資金調達方法を早期に確立しない限り毎年赤字を計上するリスクがある。

そこで、米国における仲裁機関や大学において（スポーツを専門で扱う仲裁機関は存在しないため比較が難しいところではあるが）どのような方策で運営資金を工面しているのか等について調査を行った。海外における仲裁機関等の財務情報等については非公開な部分も多いため、こちらについても公開しないことを条件に直接ヒアリングするなどして研究した。

調査内容としては、以下のとおりである。

(1) ファンドレイジングの活用～寄付制度の調査を踏まえて

米国においては、ファンドレイジングや寄付が盛んであり、公立大学などに対する国などからの補助金の割合も10数%と日本（約30%）に比べて低く、民間からの資金調達方法により運営資金を賄っている事例が多い（UCBにおいては2年連続で2700億円以上を民間から資金調達しており、10年前と比較しても約2倍になっている。なお、AAAもJAMSもヒアリングで年間の寄付額を聞いたものの、正確な数字は外部に公表していないとのことで開示を受けることはできなかった。）。⁵

日本と比較すると、寄付する際に目的を指定した寄付がなされることが特徴的であるが、いずれにしても、繰越控除が可能か否かという大きな差はあるものの、税額控除に関するシステムが大きく異なる訳でもなく⁶、まだまだGDP比で考えると伸び代が期待できると考えられる。

⁵ University of California Budget for Current Operations

https://ucop.edu/operating-budget/_files/rbudget/2018-19budgetforcurrentoperations.pdf

文部科学省 「平成29年度国立大学法人等の決算について」

https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/_icsFiles/afieldfile/2019/03/28/1414829_01.pdf

University of California Annual report on university private support

<https://www.ucop.edu/institutional-advancement/reports/>

⁶https://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/afieldfile/2018/07/25/1407474_07.pdf

諸外国との寄附優遇税制の比較

	個人寄附			法人寄附
	控除方式	上限適用額	繰越控除	
日本	所得控除又は税額控除(控除率40%)の選択制 (税額控除は要件を満たす法人・事業※1のみ)	所得の40% (注)税額控除の場合、控除税額について所得税額の25%を限度	不可	一定の金額を損金算入又は全額損金算入※2
米国	所得控除	寄附先に応じ、 所得の30%又は50%	可 (5年)	所得の10%を限度として損金算入

□平成30年度 文部科学省寄附フォーラム 文部科学省「寄附に係る基礎資料」より
抜粋

近年クラウドファンディングなどのプラットフォームの隆盛や、ふるさと納税による寄附金控除に対する認識の広がり等もあって、寄付をしたいという意向を持っている個人が増えているというデータもあり、スポーツの分野でもB.LEAGUE（バスケット）やJ-LEAGUE（サッカー）においてはプロスポーツリーグという枠を超えて環境・貧困・ジェンダーなど世界が直面する社会課題に取り組むことや、地域に密着し、地域を豊にする社会の公器となることを打ち出し、ファンドレイズする事例が出てきている。⁷

当機構も、スポーツに関する公益財団という特徴を打ち出し、取り組むべき社会課題を明示した上で、用途を明確化した形での寄付や、年次報告書や活動実績の報告などを行うなどしてファンドレイズを積極的に行っていくべきであると考えている。

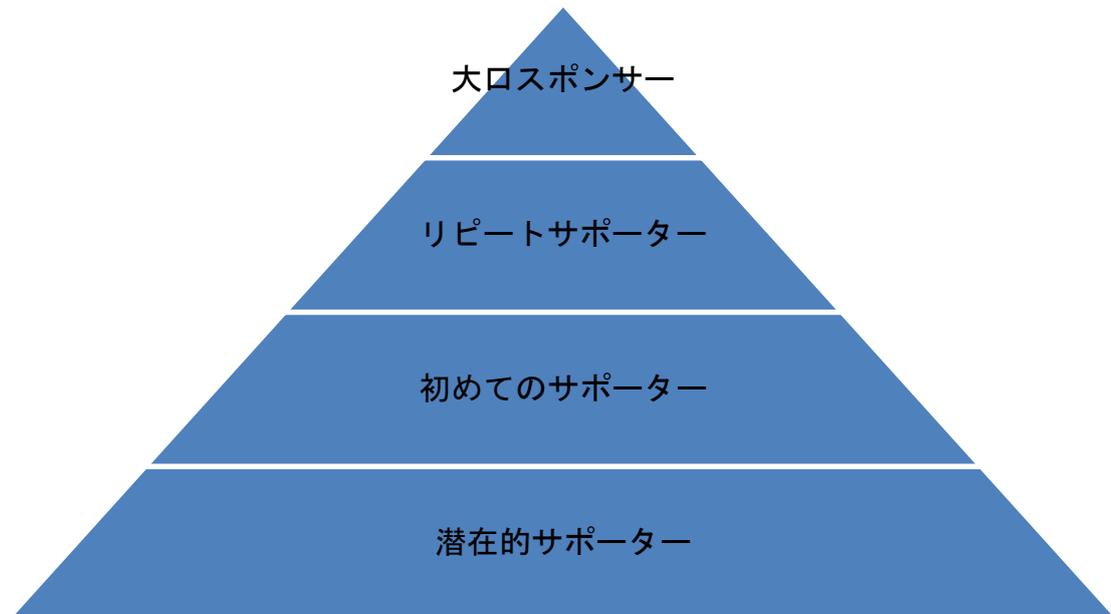
ただ、実際にファンドレイジングを行おうとした場合、米国の各公的団体が実施しているように、以下の点についてしっかりとメッセージを打ち出し、世の中に積極的にアピールしていく必要がある。

- ▶ 解決しようとしている社会的課題
- ▶ 提供できる（しようとしている）当該課題に対する解決方法
- ▶ 当該解決方法を実施するために必要な金額とその内訳

また、闇雲に寄付を募っても効率性の観点から疑義があるため、しっかりとドナー・ピラミッド（特に潜在的支援層）の分析を行い、どうやってアプローチし、どうやってクロージングまで持っていくのかを検討しなければならない。

なお、米国においては、幼い頃から、学校の授業の一環などで寄付活動を自ら企画し、実践し、振り返るという機会が繰り返し与えられており、チャリティーに対する意識も経験も桁違いであることは否めない。今後、上記アピールのほかにも、一般の公教育において寄付活動などを通じた社会奉仕活動というものを取り入れていく必要があると考える。

⁷https://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/afieldfile/2018/07/25/1407474_02.pdf 22p 参照



さらに、ファンドレイズを受ける前提として、米国においては団体内部の組織における理事や評議員の多様性確保に相当程度力を入れている。⁸これは、多様な声を団体の運営や業務執行に反映させるとともに、それらの声をあげる人々から寄付を受けるといことも目的としていると思われ、今後、当機構の理事や評議員の構成についても、寄付を受けるためにどうすべきなのかという観点から検討することも必要であろう。

(2) 仲裁調停事業以外におけるキャッシュポイントの作り方

AAA (American Arbitration Association) は、毎年 Annual Report & Financial Statements⁹を公表しており、後半部分において独立監査役による監査報告書とともに財務状況 (B/S、P/L、キャッシュフロー計算書) も開示されている。ただし、AAA にはスポーツ紛争を専門的に取り扱う Case Management Centre ないし regional office は存在せず、スポーツ仲裁・調停、ドーピング仲裁だけに絞った組織としての収支は明らかになっていない。ヒアリングの際にも確認したが、そこまでの情報は把握していないものの、スポーツ分野のみの収支では財政的に厳しいとのことであった。理由としては、スポーツ紛争に関する事案については公共サービスとして位置付けているため、申立料金がこの 20 年で 50% しか増額できていないこと (20 年前は 500 ドルであり、現在は 750 ドル) 等が挙げられるとのことである。今後も、この傾向は変わらないと思われ、いずれにしても仲裁調停事業において今後手数料を増額して組織を運営していくというのは現実的ではないと思われる。AAA の場合は、商事仲裁等が主な取り扱い事案であり、そこで高額な管理料等を取ることができるため、事務所賃料や事務局員の給与等の固定費をそこから賄うことができるが、当機構の場合はそれ

⁸ <https://regents.universityofcalifornia.edu/about/members-and-advisors/index.html>

⁹ <https://www.adr.org/annual-reports>

らがない分、他の収入源を確保しなければならないであろう。

一つの試案ではあるが、米国の仲裁機関が行っていて当機構が行っていない施策でキャッシュポイントになり得るものを挙げると以下のとおりである。

- ▶ 無料ウェビナー¹⁰
- ▶ 有料ウェビナー（弁護士向け有料研修の実施（zoom で録画した上、後日有料でアーカイブして永続的に稼働をかけずに収入化する）等）¹¹
- ▶ JSAA をプラットフォームとして活用した論文の公表とダウンロードの有償化¹²
- ▶ 海外からの実務家にも来てもらえるような有償カンファレンスの開催¹³

なお、Annual Report においては、AAA の MISSION（米国仲裁協会は、教育、技術、およびソリューション指向のサービスを通じて、公正、効果的、効率的、経済的な紛争解決方法に専念しています。）や VISION（米国仲裁協会は、紛争管理のグローバルリーダーであり続けます。誠実さの上に構築され、革新に取り組み、あらゆる行動において最高水準のクライアントサービスを採用します。）、VALUE（インテグリティ、コンフリクト・マネジメント、サービス、多様性と包摂）を明確に示している。スポーツ団体において中長期的な目標としてこれらの設定が必要になると言われて久しく、日本でもガバナンスコードにおいて一部盛り込まれた要素であるが、前述のファンドレズ（寄付）を受けるためにも、これを仲裁機関自身も設定し、開示している点は参考になる。こういった地道な努力から寄付などにつながっていることが分かる。

4 調査項目③ スポーツ紛争への ODR の適用可能性

当機構におけるここ数年の仲裁事件数の増加や、調停案件、相談案件、問い合わせ等が増加傾向にあること、そして、調停や相談、問い合わせについてはある程度定型的な対応が可能であることから、ODR のスポーツ紛争への転用可能性がある。

¹⁰ <https://www.aaeducation.org/courses/self-paced>(無償・有償問わず全てのウェビナーが一元的にまとめられている WEB ページ)

具体的な無償ウェビナーは以下の URL を参照されたい。<https://www.aaeducation.org/courses/a-practical-guide-to-the-consumer-arbitration-process/prw039-14/>

<https://www.jamsadr.com/events/2019/acc-jams-webinar-mediation-before-litigation-yes-you-can>

なお、これらは直接キャッシュポイントにつながる訳ではないが、前述のファンドレイジングにも繋がる広報的な意味合いと、有償ウェビナーへの誘引の意味合いが強い。また、AAA も JAMS も実施していないものの、やろうと思えば各無料のウェビナーの中に（法務系転職仲介会社、NF や PF にリーチしたい企業、法律事務所などから）広告を出稿してもらうことで収入を得るということもあり得るだろう。

¹¹ 例えば、以下のような有償ウェビナーがインターネット上から誰でも受講可能になっている。金額としては 100 米ドル程度とリーズナブルな金額に設定されているが、一度アップロードしてしまえばその後管理工数が必要になる訳でもないため、ストック型のキャッシュポイントという意味では非常に効率的であると思われる。<https://www.aaeducation.org/courses/addressing-the-challenges-of-demanding-arbitrations-part-1-the-pre-hearing-landscape/17prw005/>

<https://www.aaeducation.org/courses/addressing-the-challenges-of-demanding-arbitrations-part-2-the-hearing-phase-the-award-and-beyond/17prw010/>

<https://www.aaeducation.org/courses/arbitral-immunity/18prw002/>

<https://www.aaeducation.org/courses/arbitrating-technology-disputes/18prw010/>

¹² 例えば、40 米ドルなどで ADR に関連した論文をダウンロードすることができる。<https://www.advancedresearchpublications.com/>

<https://arbitrationlaw.com/>

¹³ 現在毎年開催しているシンポジウムに加えて有償かつ海外から参加してもらえるようなものにするのが相当な困難が伴うが、例えば、アジア諸国のスポーツ仲裁・調停に関与している実務家向けにシンポジウムを開催するなど、日本をお手本として見てくれる国々に対して発信することも考えられる。

<https://www.aaeducation.org/courses/2020-aaa-construction-conference-moving-forward-in-a-new-decade/ed2220001o/>

この点については、一般的なビジネスの分野等でも日本国内における研究や政府の検討会議が始まったばかりであり、スポーツ紛争への適用可能性については未だ研究がなされていない分野である。

これまでスポーツ仲裁や調停案件として掬いきれなかった細かい案件について正義へのアクセスの選択肢を増やすという意味でも、仲裁機関における事務局の負担軽減という意味でも、今後仲裁機関として長期的に検討し、注力していく必要がある重要なテーマになる可能性があり、米国においては、ビジネスの世界でODRの実装がなされているところであることから、本事業におけるテーマとして設定した。

調査内容の詳細については、以下の別紙に記載しているが、サマリーは「第7」を参照されたい。

別紙2 「スポーツ紛争へのODRの適用可能性に関する一考察」

第4 海外研修中のインタビュー実施

書籍や文献調査のほか、事務家等へのインタビューを行った（前述の UCB と Stanford University の講義への聴講と当該講義中でのディスカッションは除く）。以下は、実施したインタビューの概要である。

1 Shuichi Iida 氏

日時：2020年1月7日（火）11:30-14:00

場所：Mercari U.S.本社（1530 Page Mill Road, Palo Alto CA）

内容：プロスポーツチームの経営とSDGs等に関するディスカッションを行った。

2 Jon Metzler 氏

日時：2020年1月8日（水）14:30-15:30

場所：UC Berkeley Haas 内 Cafe"Think"（2220 Piedmont Ave, Berkeley, CA）

内容：紛争解決とデザイン／直近の米国におけるガバナンス・コンプライアンスの動向等に関するディスカッションを行った。

3 Jeffly Bentz 氏

日時：2020年1月14日（火）14:00-15:30

場所：Web 会議

内容：AAA や JAMS の実務に関するディスカッションを行った。

4 Masahiro Kiriyama 氏/Ichiro Yamanaka 氏

(1) 1回目

日時：2020年1月29日（水）16:30-17:30

場所：SOMPO DIGITAL LAB（950 Tower Lane STE777, Foster City, CA）

内容：保険と ODR の連携の可能性等に関するディスカッションを行った。

(1) 2回目

日時：2020年2月24日（月）14:30-15:30

場所：Plug And Play（440 N Wolfe Rd, Sunnyvale, CA）

内容：保険と ODR の連携の可能性等に関するディスカッションを行った。

5 Hiroaki Kuwajima 氏

日時：2020年2月3日（月）14:30-15:30

場所：Stanford University 内” Arbuckle Dining Pavilion” (655 Knight Way, Stanford, CA)
内容：直近の米国におけるガバナンス・コンプライアンスの動向等に関するディスカッションを行った。

6 Lance K Tanaka 氏

(1) 1 回目

日時：2020年2月11日（火）11:30-14:30

場所：Web 会議

内容：AAA の実務・現在のホットトピック等に関するディスカッションを行った。

(2) 2 回目

日時：2020年3月6日（金）15:00-15:30

場所：AAA アリゾナオフィス

内容：AAA や JAMS のファイナンスに関する実務に関するディスカッションを行った。

7 Namiko Kajiwara 氏

日時：2020年2月24日（月）11:30-12:30

場所：WiL Innovation Lab LLC (102 University Ave #1a, Palo Alto, CA)

内容：直近の米国におけるガバナンス・コンプライアンスの動向等に関するディスカッションを行った。

8 Shellie Pfohl 氏/ Iain Lindsay 氏/Katie Simmonds 氏

日時：2020年2月26日（水）9:00-10:30

場所：Web 会議

内容：SIGA の実務・現在のホットトピック等に関するディスカッションを行った。

9 Takeshi Honma 氏

日時：2020年2月26日（水）12:00-13:30

場所：HOMMA Inc. (3280 Round Hill Dr, Hayward CA)

内容：直近の米国におけるガバナンス・コンプライアンスの動向・ODR の可能性等に関するディスカッションを行った。

10 Karen Beutler 氏/Ranse Howell 氏/Natasha Moreno 氏

日時：2020年3月9日（月）10:30-11:30

場所：JAMS Los Angeles オフィス (555 West Fifth St., 32nd Floor, Los Angeles CA)

内容：JAMS の実務・現在のホットトピック等に関するディスカッションを行った。

1 1 Jill Pilgrim 氏

日時：2020年3月16日（月）12:00-13:30

場所：Web 会議

内容：Athlete Ombudsman 制度等に関するディスカッションを行った。

1 2 Mitten Matthew 氏

日時：2020年3月20日（金）12:00-13:30

場所：Web 会議

内容：米国におけるガバナンス・コンプライアンスの等に関するディスカッションを行った。

1 3 Emily Azevedo 氏

日時：2020年3月21日（土）12:00-13:30

場所：Web 会議

内容：Athlete Ombudsman 制度等に関するディスカッションを行った。

第5 人脈・ネットワーキング

上記のインタビューを実施した人のほか、国際会議参加及びフィールドワークを経て得た人脈は以下のとおりである。

1 UCB 関係者

- Hiroaki Yamaoka Lawyer/Visiting Scholar
- Yuka Hashigaya Lawyer/Visiting Scholar
- Shinya Tamaoka Judge/Visiting Scholar
- Hisayo Maitani Murakoshi Professor/Visiting Scholar
- Yasuhiro Maruyama Professor/Visiting Scholar
- Yuko Ito Visiting Scholar
- Tessa Machid Center for Japanese Studies Secretariat
- Kumi Richard Center for Japanese Studies Secretariat
- Toshie Marra Librarian

2 Stanford University 関係者

- Professor Amy J. Schmitz the University of Missouri School of Law
- Prof. Deborah R. Hensle Stanford Univ(Dispute Resolution/Director of Law and Policy Lab)
- Gordon Strause Director of Community Nextdoor
- Luis A. Bergolla Lawyer(Victoria associates)/JD of Stanford Univ.

3 ODR 関係者

- James C.Melamed, JD CEO of Mediate.com
- Andy Mohr Matterhorn Inc.
- Scott Crampton Director of Court Services TURBO COURT
- Chris Draper Ph.D., P.E. trokt Inc.
- Chris Cody Client Success Manager “n Court”
- David Porteous Chair BFA
- Maximilian A. Bulinski Research Fellow/Lawyer/MICHIGAN LAW
- Peter Holt Chief Product Development Officer Smartsettele
- Nicolas Lozada Pimiento RINCON-CUELLAR&ASOCIADOS
- Justin Ebright Business Development Pioneer Technology Group
- Nicole Alford Marketing Manager VPS
- David Allen Larson Professor of Law/Senior Fellow, Dispute Resolution Institute
- Michael J Dennis Private International Law Adviser
- Anyu Lee, Ph.D Executive Deputy Dean National Medical Products Administration
- Guo Wenli General Manager of Legal Business Department

第6 書籍・文献リスト

以下では、滞在中に触れたもので、有用だった書籍（文献含む）を紹介する。

1 スポーツ団体のコンプライアンス・ガバナンス

- Adams Epstein、 *Sports Law*
- Dionne L. Koller、 *A Twenty-First-Century Olympic and Amateur Sports Act*
- Matthew J. Mitten/Hayden Opie、 *“Sports Law”: Implications for the Development of International, Comparative, and National Law and Global Dispute Resolution*
- Matthew J. Mitten、 *Resolving Disputes in Olympic and International Sports*
- Matthew J. Mitten/Timothy Davis/Rodney K. Smith/Kenneth L. Shropshire、 *Sports Law and Regulation: Cases, Materials, and Problems*
- Michaël Mrkonjic、 *A review of good governance principles and indicators in sport*
- Arnout Geeraert、 *The limits and opportunities of self-regulation: achieving international sport federations’ compliance with good governance standards*
- Emily Ryall, Jonathan Cooper & Liz Ellis、 *Dispute resolution, legal reasoning and good governance: learning lessons from appeals on selection in sport*
- Geoff Walters & Richard Tacon、 *The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK*
- Lawrence Lessig、 *Code: And Other Laws of Cyberspace*
- Bonnie Tiell/Kerri Cebula、 *Governance in Sport: Analysis and Application*
- Mathieu Winand/Christos Anagnostopoulos、 *Research Handbook on Sport Governance*

2 仲裁機関のファイナンス

- *University of California Budget for Current Operations*
- *University of California Annual report on university private support*

3 ODR

- Ethan Katsh/Janet Rifkin、 *Online Dispute Resolution*
- Ihab Amro、 *Online Arbitration in Theory and in Practice*
- Amsler, Martinez & Smith、 *Dispute System Design: Preventing, Managing, and Resolving Conflict* (未発売のゲラを講義用に使用)
- Colin Rule、 *“ODR and the Future of Justice”* ([pdf](#))
- Colin Rule & Amy Schmitz、 *The New Handshake: Online Dispute Resolution and the Future of Consumer Protection*

第7 エグゼクティブ・サマリー

1 継続的なガバナンス・コードの見直し・適合審査の弾力的な運用とボトムアップ型のルールメイクの必要性

2000年代以降、スポーツをはじめとするのイベントは常にエンタテインメント産業の牽引役だった。デジタル化が進み、多くのコンテンツが自宅に居ながらにして、あるいはスマートフォンで手に入る時代になるほど、余計に「その場でしか味わえない現場の感動」の価値は増し、注目度も格段に上昇した。

他方、デジタル化を中心とした技術革新の急速な進展によって、スポーツ界に限らず、世界中の産業や社会の構造自体も大きく変化しつつある。この大きな唸り、すなわちパラダイムシフトに合わせて、規制や法律のあり方も、大きく変革していく必要がある。また、規制や制度等、国家がその主体となるものだけでなく、スポーツ団体による自治やより小規模のコミュニティのあるべき姿や在り方など、スポーツ界のガバナンス構造も新たな転換点を迎えている。

経済産業省が取り纏めた、「GOVERNANCE INNOVATION: Society5.0の時代における法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書¹⁴にも記載されているとおり、世の中はデジタル化により、これまででは考えられなかったスピードで変化し、産業や社会におけるこれまでの概念や境界線が溶け始めている。それは、良い面に光を当てれば、新たな価値の創造であり、異分野の融合であり、近年巷で礼讃されているオープンイノベーションに繋がる。他方で、負の側面に光を当てれば、これまでの産業や事業の縦割り構造が大きく崩れ、現在のルールや業法、規制そのものが当時想定していた前提を変えない限り説明が付かなくなってくることを意味し、変化に対応できる者とできない者の格差の拡大を助長し、それが社会の分断を生むことになる。

これに対応するためには、技術革新とそれによる現場の変化の実態に合わせて、いかに迅速にルール変更を行っていくかが肝要であり、そのための仕組みをどう作っていくかが今問われている。

そして、今般公表されたスポーツ団体ガバナンスコード、そして当該コードへの適合性審査基準を具体的に見ても明らかなおおり、これまでルールを作る側だった国や統括団体が、全体を見渡し、必要かつ十分なすべての情報を得た上で、望ましいルールの策定あるいは改定を的確なタイミングで行っていくことには相当な困難を伴う。いわゆるゴールドenspportsイヤーズも半ばに差し掛かり、スポーツ界が盛り上がりを見せる中でこれまで想定されていた以上のスピードで団体や組織が肥大化したことに伴い、統括団体や国は現場の情報を適時適切に吸い上げることが難しくなって来ていることから、統括団体や国が大枠を設定しつつ

¹⁴ <https://www.meti.go.jp/press/2019/12/20191226001/20191226001-3.pdf>

<https://www.slideshare.net/mobile/masamasujima/aisum-agile-governance-strategy-in-digital-era>

も、より現場に近く、実態を把握し易い立場にある国内中央競技団体（NF）に十分な情報を吸い上げるための体制を構築させ、都道府県の各連盟とも連携を図りNF内である程度対応させながら、全体をうまく機能させるというガバナンスのあり方が今、求められているのではないか。その上で、一度策定したコードを硬直的に運用するのではなく、継続的に見直しと改善を繰り返しながら、適合性審査についても弾力的に運用し、各団体のガバナンスとともにコード自体も発展していく仕組みを作っていくことが肝要である。

スポーツ界においても、ビジネス界で今叫ばれている、ガバナンスイノベーションをいち早く取り入れ、スポーツ基本法に定められた各権利のステークホルダーに対してより良い世界を自らの手で構築していく必要があると考える。スポーツ界におけるガバナンス、コンプライアンスはビジネス界から見ると周回遅れの状況ではあるが、逆に捉えれば、それだけ改善の余地があるということでもあり、世界の潮流にキャッチアップすることで一気にその差を埋め、逆に先進事例にもなり得るポテンシャルを秘めていると信じてやまない。

なお、コーポレートガバナンスとスポーツガバナンスは、似て非なる所も多く、単純にビジネス界の同行を追いかけていたのでは本質を見失うリスクが高いことに留意すべきであろう。現状の制度や法律の文言などだけの比較だけでなく、会社やスポーツ団体の組織実態や歴史的背景をベースにしながら、現場に即したガバナンスを作り上げていく必要がある。

その際に参考になるのが、ローレンス・レッシング教授による規律手法の分析である。すなわち、「法」、「市場」、「社会規範」、及び「アーキテクチャ」という4類型を参考に、ルールベースの規制ではなく、ゴールベースの規制を志向すべきである。具体的には、法学だけの視点ではなく、社会学や経営学、哲学、倫理学など、幅広い視点から、何を目的として、どのような規律がスポーツ団体にとって望ましいのか、ということを経営的に検討していく必要があると考える。キーワードは「人権」、「公正」、及び「安全」であり、これは、世の中で現在声高に叫ばれているSDGsにも繋がる考え方ではないだろうか。近年、ようやくスポーツとこれらのキーワードに関する議論がなされ始めて来たところであるが、単純にスポーツ団体の不祥事対策としてのガバナンスやコンプライアンスという視点ではなく、より広い視点で、スポーツが世の中に提供できる価値というものを再定義し、さらにスポーツを盛り上げるための打ち手を様々なステークホルダーを巻き込んで、ボトムアップで作っていくべきである。レッシング教授曰く、「不確定さにこそ価値がある」のであり、硬直的なルールや制度は早晚破綻する。常に時代は変化することを前提として、継続的に改善する不断の努力が今我々に試されているのではないか。

そして、ルール形成・モニタリング・法執行の各段階で新しい環境に適合した、より高度なガバナンスモデルをスポーツ界がいち早く取り入れることこそ、単に、2020年東京五輪大会・パラリンピック大会時のためだけの施策ではなく、ポスト2020における、ソフト面のレガシーとして最大の財産になると考える。

2 世界のスポーツ界におけるガバナンス・コンプライアンス強化のための取り組みから学ぶべきこと

2019年6月にスポーツ庁からガバナンスコードが示されるまで、長きに渡ってスポーツに関するガバナンスコードを制定していなかったのは先進国といわれる諸外国の中では日本のみであった。日本のガバナンスコードの参考にされたと言われる英国の「A Code for Sports Governance」¹⁵だけでなく、ドイツの「Good Governance Regulation」¹⁶、フランスの「Nouvelle Gouvernance du sport」¹⁷等、イタリアの「Principi Fondamentali degli Statuti delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Associate」¹⁸、カナダの「Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Organizations」¹⁹等、オーストラリアの「Mandatory Sports Governance Principles」²⁰などが2010年代に相次いで公表された。そして、米国においては、「Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act」²¹が1978年に制定され、その後も同法や「USOC Bylaws」²²の改訂（直近改正は2020年1月施行である）を重ね、ガバナンス強化に努めて来た。米国の「Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act」はスポーツ団体のガバナンスに関するルールとしては最古のものであり、各国もこれを参考にして仕組みを作り上げている（米国以外のコードの比較分析については研究期間の関係で叶わなかったため、別の機会か来年度以降の海外研究者に委ねたい）。

ただし、日本においては、米国のようにNOCがスポーツ団体に対する認定制度を維持運用している訳でもなければ、カナダのようにスポーツ担当大臣がNFに対して指導監督権限を持つ訳でもない。大半のNFが公益法人となっている現状においては、公益認定及び監督を行うのは内閣府または都道府県である。また、一般社団法人や、一般財団法人など公益認定を受けていないいわゆる一般法人の形態で運営しているNFも一部存在する。また、NFは、統括団体であるJOC（公益財団法人日本オリンピック委員会）やJSPO（公益財団法人日本スポーツ協会）のいずれか又は双方に加盟しているものの、どちらかの統括団体の傘下に全てのNFが入っている訳でもない。したがって、スポーツ団体に対するガバナンス・コンプライアンスに関するトップダウンの統一的な監督や指導というものは困難を伴う。

今からスポーツ庁やその他の官庁、又はJOCなどに強大な権限を集中させ、助成金や補助金を交付する対価として当該官庁の監督下に各団体を置き、継続的

¹⁵ <https://www.sportengland.org/campaigns-and-our-work/code-sports-governance>

https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a_code_for_sports_governance.pdf?qKUYxIN.mAu2ZOBeGifxGGxy54PxZ8of

¹⁶ https://www.dshs-koeln.de/fileadmin/redaktion/user_upload/National_Sports_Governance_Observer_-_final_report.pdf

¹⁷ http://www.sports.gouv.fr/autres/Gouvernance_Rapport.pdf

¹⁸ https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2018/Principi_Fondamentali_Statuti_FSN_4-9-2018_approvati.pdf

¹⁹ <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/role-sport-canada/advancing-sport-system.html>

²⁰ https://www.sportaus.gov.au/governance/mandatory_sports_governance_principles

https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/686046/Mandatory_Sports_Governance_Principles_FINAL.pdf

²¹ <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim>

²² <https://www.teamusa.org/-/media/Legal/01242020-USOPC-Bylaws-Effective-January-1-2020.pdf?la=en&hash=66F0050712C5D46F529039763437A9AAEF9730C1>

に指導を行い、コード等への違反があれば助成金等の減額等のサンクションを与えるという仕組みも選択肢として考えられなくはないかもしれないが、各国の歴史の違いもある上、これまでなされてきた運用や体制の違いが大きすぎ、今から他国の制度を一から立ち上げるとするのは現実的な選択肢ではないであろう。

そこで、前述のボトムアップ型の新しい形のルールメイキングの必要性がさらに増してくる。監督権限を持たないスポーツ庁が提示したガバナンスコードをソフトローと位置付けた上で、これに適合しているか否かを毎年各団体がセルフチェックを行い、定期的（現時点では4年に1度）に第三者による審査を受けるという現在の枠組みは、助成金等の配分権限を持つ団体（JSC）とNFとしての地位を権威づけする団体が別の団体であるという複雑な環境にある中での新たな挑戦であり、チャレンジングではあるもののこれが成功すれば世界に日本のルールメイキングのひとつのモデル事例として示すことができると考える。

その中で、米国及び SIGA の取り組みから参考になるものを抽出すると以下のとおりである。

(1) 適合性審査のスパンは短縮傾向にあること

従来 NGB のガバナンス要件の遵守は、USOC（当時。現在の USOPC）に一枚の申告用紙を提出するのみという簡易的な宣誓によるものであったが、2018年に制度の抜本的な改正が行われ、共通の書式である「コンプライアンスチェックリスト」に記載されている27の項目（ガバナンス状況に関する3項目、財務状況に関する9項目、アスリートによる運営参加状況に関する6項目、セクハラ・パワハラ等からアスリートを守る安全確保対策に関する5項目、及びアンチ・ドーピングに関する4項目）をクリアしていることを USOPC 担当者と共同で確認した上で作成する報告書を「毎年」USOPC の監査委員会に対して提出することが義務付けられるようになった。そして、これらの要件をクリアした NGB が、その地位と USOPC からの補助金を受け取ることができる。

我が国において2020年度から開始されるガバナンスコードへの適合性審査は4年に1度というサイクルとなっており、その他の年についてはセルフチェックによる説明のみで足りるとしているが、4年に一度というスパンでは現代社会のスピード感に付いていくことができないリスクも高い。スポーツ団体の運営に関する知識のある弁護士等の外部専門家を継続的に関与させ、毎年のチェックの精度を上げていく必要があると思われる。現在、米国以外の英国、フランス、イタリア、カナダ、オーストラリアは日本と同様に4年に1度の認証審査が行われるにとどまっているが、今後リソースの確保が出来次第、米国に倣って審査頻度を上げたり、審査の精度を高める施策を実施するような潮流になると思われるため、世界の動きは注視しておくべきであろう。

(2) 現役／元アスリートのスポーツ団体の運営やその他の制度への関与

ア Athletes Advisory Council

USOPC は、NGB とアスリートとの間のコミュニケーションを確保するために、アスリートによって構成され、かつ選出されたアスリート諮問委員会 (AAC) を設置し、維持して具体的な紛争が生じる場面におけるガバナンスの援助を行っている (Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act 220504(b)(2)(A)、Bylaws Section14)。AAC は、スポーツ紛争の解決に直接関与しないものの、具体的な紛争事案における必要性に応じて NGB 又は NGB のカウンセラーと協議した上で、Bylaws が規定する手続を修正する等合理的な紛争解決を促進することを目的とする。

我が国のガバナンスコードにおいては、原則 2 (1) ③でアスリート委員会を設置した上でその意見を組織運営に反映させることが要求事項とされているが、「Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act」が成立する前提となった報告書「The final report of the President's Commission on Olympic Sports」²³ (1977 年) において既にアスリートをスポーツ団体の運営に一定割合参加させることについて指摘されており、注目に値する。

研究期間の関係で詳細な調査が及ばなかったが、少なくとも、「アスリートが保有する会員権及び議決権が、当該法人の理事会及び当該法人の委員会及び実体において保有する会員権及び議決権の 20%を下回らないことを確保すること」(Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act 220504(b)(2)(B)) や、「(i) 各 NGB の管理下にあるスポーツで適切なレベルの競技を行った選手から選出された各 NGB から 1 名の選手、(ii) 冬季パラリンピック競技を行う選手から選出された 2 名の選手」で構成されること (Bylaws Section14.2)、「理事会に 3 名のメンバーを選出」した上で「定期的に理事会と会合を持ち、アスリートにとって重要な問題について話し合うとともに」「法人の年次報告書を議会に提出することに貢献すること (Bylaws Section14.1) 等を要求しており、また、50 年近い歴史を積み重ねていることも考慮すると、アスリートの人権擁護の観点からも米国から学ぶべき点は多いと思われ今後研究がなされるべき分野であると思われる。

イ Athlete Ombudsman

USOPC は、紛争解決制度の一環として Athlete Ombudsman という制度を採用している (Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act 220509(b)、Bylaws Section13)。Athlete Ombudsman は、競技大会への参加機会に関する紛争において、アスリートに助言を行うことで紛争の迅速・公平な解決を促進することを目的として、1998 年の「Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act」改正により導入された。NGB は、資格要件として選手らに迅

²³ <https://catalog.hathitrust.org/Record/000170599>

速・公平な苦情解決手続を提供する必要がある（Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act 220522(a)(13)）ため、アスリートは NGB が設ける内部苦情解決制度を利用することも可能ではあるものの、独立性等の観点からはこのような第三者が窓口になって相談でき、かつ、元アスリートが相談相手になってくれるという制度は非常に安心感があると思われる。

日本においても、JSC の第三者相談・調査制度相談窓口²⁴や、JSPO の暴力行為等相談窓口²⁵、日本スポーツ法支援・研究センターのスポーツ相談室²⁶、国立スポーツ科学センターの女性アスリート相談窓口²⁷などが設置されているものの、元アスリートなどの相談員は一部に限られているほか、相談窓口が乱立している状況であり、相談者からするとどの窓口で相談すれば良いのか非常に分かりづらく、また書く窓口で担当範囲が分かれているため最悪の場合たらい回しのような形になるリスクもある。今後相談窓口を一本化した上で、各窓口に割り振るといふこともあり得るであろうし、元アスリートが関与できる接点を増やすことでアスリート委員会の委員候補を養成することもできるであろう。

なお、2020 年 3 月現在、USOC Athlete Ombudsman Office(コロラド・スプリングスに所在する USOC 本部内に存在する)には Kacie Wallace 氏と Christine Jennings 氏の 2 名の Athlete Ombudsman とアシスタント Athlete Ombudsman 2 名が在籍している。²⁸

(3) SIGA のガイドラインから参考になること

「SIGA GOOD GOVERNANCE UNIVERSAL STANDARDS IMPLEMENTATION GUIDELINES」²⁹（以下「SIGA ガイドライン」という）から参考になる点は以下のとおりである。

ア 組織運営に関する基本計画（ガバナンスコード原則 1）について

組織運営に関する基本計画の中でも、補足説明の中でも出てくる「組織として目指すところ（ミッション、ビジョン、戦略等）」を具体的にどのように定めれば良いのか苦慮するスポーツ団体も多いと思われる。

SIGA ガイドライン「3」は、ミッションに含むべきものとして「(a) 非営利組織を通じたスポーツの発展と振興、(b) スポーツの価値の促進、(c) 大会の開催、(d) 常に公正なスポーツに関連するコンテンツを保証すること、(e) 役職員とアスリートの権利保護、(f) 社会・経済・環境的持続可能性への団結と配慮」（SIGA ガイドライン「3」「ゴールド」3 点目参照）を挙げており、参考になる。

また、戦略をステークホルダーと相談しながら最低 2 年に一度見直すこととし、組織内部の強み弱み、外的機会や脅威を再評価すべきとしてい

²⁴ <https://www.jpnsport.go.jp/corp/gyoumu/tabid/517/Default.aspx>

²⁵ <https://www.japan-sports.or.jp/about/tabid983.html>

²⁶ http://jsl-src.org/?page_id=31

²⁷ <https://www.jpnsport.go.jp/jiss/medicalCenter/tabid/1066/Default.aspx>

²⁸ <https://www.teamusa.org/Athlete-Ombudsman>

²⁹ https://siga-sport.com/pdfs/Good_Governance_Universal_Standards.pdf

る点（SIGA ガイドライン「3」「シルバー」2点目参照）も参考になろう。

イ 意思決定機関の多様性確保（ガバナンスコード原則2）について

SIGA ガイドライン「2」は、「組織において適切な協議過程を築き、意思決定構造の内に有意義なステークホルダーの代表者を組み込むこと。ここにはリーグ/大会主催者、クラブ、アスリート、他の主要ステークホルダーが含まれるものとする。」としている。

ガバナンスコード原則2は外部理事や女性理事を一定数受け入れた上でアスリート委員会を設置するなど多様性確保を目的としたものであるが、それはガバナンス向上のためのひとつの手段であって目的ではない。あくまでもステークホルダーの期待や懸念を拾い上げてそれを意思決定に反映させることを最終ゴールとすべきであることは改めて確認しておきたい。

これまでそのような施策を講じてこなかったスポーツ団体にとってはひと足跳びに外部理事や女性理事、アスリート委員会を設置することは相当困難を伴うと思われ、すぐにでも対応できることとして、主要ステークホルダー（役職員、リーグ、クラブ、アスリート、地域スポーツ関係者、スポンサー、政府機関、その他当該団体と関与している、又は関与に関心がある者等）を特定し、それらの者から要望や懸念点を吸い上げる仕組みを作ることから始めることが肝要であろう（SIGA ガイドライン「2」「ブロンズ」1点目参照）。

ウ 競技力向上や選手強化だけではなく、社会課題の解決に向けた指針を策定し、活動を推進すること

SIGA ガイドライン「11」では「スポーツが社会において持つ良い役割をより推進させ、特にローカルレベルにおいて持つ肯定的な影響力に重点を置く」とされており、具体的には、「現状スポーツにおいて見られる社会的問題（例：暴力、差別行為、スポーツ界にいる又はスポーツ界を通じた子どもや若者の人身取引や暴力、環境への悪影響等）に対処する指針や活動を設けること。」（SIGA ガイドライン「11」「ブロンズ」）、「社会的に良い影響を生成するスポーツ固有の力を活用した社会的問題を解決するための活動（例：教育的スポーツにて社会的に恵まれない子どもたちと関わり、ライフスキルを身に着ける手助けをしたり、犯罪、薬物、暴力、同和、性平等など）を開発、支援、拡大させること」（SIGA ガイドライン「11」「シルバー」1点目）などを要求している。

このようなスポーツの価値を高める活動については、ガバナンスコードでは「コンプライアンス教育」、すなわち不祥事対策という文脈で一部盛り込まれているものの、ガバナンスコードでは前面に押し出されていない。

単に不祥事対応策としてガバナンスコードが使われてしまうのか、より高みを目指し、スポーツの価値を向上させていくことができるのかはこのような観点を持てるか否かが分かれ道であると考ええる。

エ 国際人権保護基準の遵守

SIGA ガイドライン「15」では、「拠点国の関連法や規制（反汚職法やスポンサー等との契約事項などを含む）の遵守に努め、国際的人権基準³⁰にも準拠する」としている。上記「ウ」とも関連するが、世界中で問題となっている人権問題をスポーツの力で解決するという意識が必要になるであろう。それと同時に、アスリートや将来のアスリートになり得る子ども達の人権擁護という視点も、今後スポーツ団体野運営においては重要になってくると考える。

オ ICT の利活用とデータ／サイバーセキュリティの強化

SIGA ガイドライン「16」では、「データセキュリティと IT・運用システムの保全のための効果的な組織的リスク管理プログラムを導入する」としている。ICT 利活用なしにスポーツ団体の運営が考えられなくなって来ている現代においては、それを支えるセキュリティ基盤が当然必要になってくる。プライバシーマークや ISMS (ISO27001) の取得までは難しいとしても、それらの基準をベースにセキュリティの強化を継続して行っていくことが肝要であろう。

(4) スポーツ経営人材の育成と確保

米国においてはスポーツマネジメントに関連する大学院のコース（例：Master of Sports Administration、Master of Science in Sport Management 等）が数多く存在し、スポーツに関する幅広い知識を得て実践するための基盤ができている。

また、上記（2）とも関連するが、米国ではアスリートが引退後にロースクールに入学して弁護士資格を得る事例が多数存在し、Athlete Ombudsman、スポーツ紛争に関連する代理人や研究者になっている。

日本においては現在スポーツ経営人材の育成・活用に向けて調査研究が行われており、近いうちに筑波大学や早稲田大学で試験的な取り組みが始まると思われるが、米国においてはこのような人材の裾野の広がり、最終的にはスポーツ団体のガバナンス体制の整備やコンプライアンス強化に繋がるものと考えられるところ、このような取り組みを全国に広げ多くのスポーツ経営人材を早急に育成する必要がある。

さらに、フィールドワークを通じて実感したのはスポーツに関連する業務

³⁰ <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>

への女性の活躍度の高さである。日本においてはまだまだビジネスの世界でも女性活躍が遅れていると言われているが、スポーツの世界でも同様の傾向があると思われる。女性のスポーツ経営人材を育成していくための積極的な支援策等も検討が必要であろう。

3 スポーツ調停の促進と世界的な ODR の潮流への対応

スポーツに関する司法あるいは準司法的な機関についても、当然に前述のガバナンス・イノベーションの環の一部になると考えられるところであり、スポーツ仲裁機構の役割や在り方についても、今後さらに幅広く議論されなければならない。すなわち、事後的な紛争解決を通じて、権利利益の救済と同時に、アーキテクチャとルール mismatches や矛盾点等の機能不全を発見し、修正する契機ともなり得ることから、社会の基盤として位置づけられ、よりその重要性は増していくものと考えられる。

紛争解決の場面においても、イノベーション、つまり構造の転換点が今訪れようとしている。今日の裁判所のプロセスの多くは、19 世紀以降その制度自体大きく変更されておらず、世界中の裁判所制度に「軋み」（解決するまでに要する時間の長さに加え、弁護士費用なども含めたコスト）が生じて来ているのである。世の中の大多数である非法曹の一般市民にとって、その手続の内容はブラックボックス化されており、分かりづらだけでなく、紙ベース、かつ、原則対面による手続は、インターネットと高度な技術によって日々の活動が可能になっている社会では時代遅れになっているようにすら人々の目には映るだろう。そこで考案されたのが ADR である。ADR の歴史は既に長く、日本に限っても司法制度改革の一環として 2001 年 6 月の司法制度改革審議会報告書で明記されたように、調停・仲裁に代表される ADR は、簡易・迅速で柔軟な解決を図ることができる紛争解決手段として訴訟と並んで活用されるべきものとして注目を集め、日本スポーツ仲裁機構もその一環で設立された。

近年、日本においても ADR の有効性に再度注目が集まっており、日本スポーツ仲裁機構における取り扱い事案数だけを見ても増加傾向にあることは間違いない。しかし、アメリカを含む諸外国においては日本の数年先を走っている状況であり、相当程度 ADR の活用事例が蓄積しており、現状のままではその差は開く一方である。つまり、このままではスポーツ団体のガバナンスの側面だけでなく、紛争解決（スポーツ紛争については ADR）の場面でもまた、日本は時代の変化のスピードに追いつけないことになる。

21 世紀における現代の紛争は、複雑化かつ細分化され、インターネットの普及や物流の発達、そしてスポーツの国際化に伴って軽々と国境を越える。これまでの時代では考えられなかったような小ロットの取引や、CtoC、PtoP と言われる個人間取引が爆発的に増加し、世界中を席卷し始めている。スポーツの世界に限っ

てみても、国際大会において活躍する人間や国際競技連盟において重責を担う人間の多様性はさらに広がり、オリンピック・パラリンピックの競技種目も増え続け、さらにラグビーのように日本代表要件に日本国籍を必須としないスポーツも出て来ている。

このような時代の流れの中では、必然的に、国境や国籍を跨ぐ紛争が増加するばかりか、SNS等のソーシャルメディアがさらに発達することにより、これまで裁判や仲裁として取り上げられなかった、小さな紛争（例えば、地域のスポーツクラブの指導者のパワハラやセクハラなど。実際に日本に限ってもスポーツ界が各所に設置している相談窓口には毎日のように相当な件数の相談が寄せられている。）が、まるで地下深く溜まっていたマグマが噴火するが如く、世界中で噴出すると思われる。その結果、時代のニーズに切れ切れない紛争解決システム及び当該システムをデザインして運用する国家や業界は世の中から時代遅れのものだと見做され、見捨てられることが運命づけられているように見える。

そこで登場したのが ODR（オンライン紛争解決）である。ODR を提唱する人々は、これまでの ADR を牽引して来た人たちに加えて、さらにビジネス思考、デザイン思考の人たちが関与し、新たなアーキテクチャの元で新たな時代の紛争解決を模索している。日本においても内閣官房日本経済再生事務局・法務省が中心となって「ODR 促進化検討会」が発足しているところであり、未来の紛争解決制度の検討が今まさに始まったところである。ODR の五大分野は「e-commerce, healthcare, social media, employment, and the courts」と言われているが、それを超えて、スポーツ界における紛争（特に差し当たってはスポーツ調停）にも適用可能性やその有意性があるのではないかと、というのが本研究において私が立てた仮説である。

これまで紛争解決は「訴訟」や「仲裁」が主要な手段として取られていたが、近年、プロセスが迅速で費用が安いなどのメリットのある「調停」への利用ニーズが高まっており、スポーツの世界にもこの流れは来ると思われる。実際に諸外国の仲裁機関において調停は多数活用されていることからしても、何らかの形で前述の各種相談窓口との連携を図った上で、調停の自動応諾の仕組みの研究や、調停合意に達するためのインセンティブ設計等を施し、調停などにうまく接続できるようにして利用促進をさらに図るべきであると考えられる。そのための一つの施策として、オンラインで全て手続きが完了するというのは現代の若いアスリートやその保護者にとって馴染みやすいものになると考えられる。³¹

また、近年急速に認知度や競技人口が増えている e-Sports の分野においても、そもそも電子空間上の競技という性質や、業界が急拡大したことにより制度面が追いついていない等の特性などから、ODR と e-Sports の相性は相当程度良いと言われている。e-Sports については国内でようやく前向きな議論がなされ始めた

³¹ この観点からすると、JSC が直近で試験的に導入したうえで本格的に提供を開始した LINE を用いた相談窓口は、利用へのハードルを下げるという意味で非常に良い取り組みであり、他の団体や統括団体にもこれが広がることを期待している。
<https://jppf.jp/index/show-pdf/url/aHR0cHM6Ly9kMmEwdjF4N3F2eGw2Yy5jbG91ZGZyb250Lm5ldC9maWxlc9zcG9oc9tdWx0aS1tYXN0ZXJwYWdlLzVINjFmOWU1YzUwMzAucGRm>

ころではあるが、それに紐づくトラブルをどう拾い上げ、迅速に解決していくのかという観点からも、ODR の活用可能性について今後研究が継続されることを期待したい。

ODR の活用可能性については、未だ日本において検討が開始されたところであり、今後の議論と研究に期待するところであるが、いわゆる AI などを活用した高度で複雑なものでなくとも、今あるテクノロジーを活用してスポーツ調停の活用を促す仕組みは今すぐにでも具体的な検討を開始できるのではないかと考えている。

また、当機構においては、電子メールでの仲裁や調停の申し立て自体はかなり定着して来ている一方で、マネジメント業務については ICT を活用し切れておらず、審問（本人質問、証人尋問）の際の具体的なルール・ガイドライン・規程や、インフラとしての備品や機器の不足が否めない。³²当機構としても、ODR の活用可能性を模索すると同時に、この辺の体制面の整備も同時並行的に行っていく必要があるだろう。

³² CAS では e-Filing のシステムを導入している。
<https://www.tas-cas.org/en/e-filing/e-filing.html>

第8 結語 ～最後に

本事業の実施にあたり、米国内外の実務家、研究者、仲裁機関職員からの温かい協力や支援を受けることができた。派遣者の米国滞在が充実したものになったのも、こうした協力や支援があったおかげである。こうした協力や支援に少しでも報いることができるよう、本事業で作成した資料や築いた人脈・ネットワークが2020年度以降のわが国の取り組みに活用されれば幸いである。

本報告書の作成においてヒアリングやフィールドワークに協力いただいた方々をはじめ、このような貴重な機会を与えていただいたスポーツ庁、日本スポーツ仲裁機構の関係者の皆様に感謝したい。

本報告書が、新たな時代のガバナンス体制の構築や紛争解決の一助となり、より良い世界に繋がることを期待して筆を置くこととしたい。

以 上