

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

目次

第 1 米国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取 組み.....	3
第 2 SPORT INTEGRITY GLOBAL ALLIANCE (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取り組み	14
第 3 日本のガバナンスコードとの比較・検討.....	19
別添「SIGA GOOD GOVERNANCE UNIVERSAL STANDARDS IMPLEMENTATION GUIDELINES 」	20

第 1 米国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 取り組み

1 USOPC と NGB 認定制度について

1975 年、アメリカ合衆国（以下「米国」という）の当時のフォード大統領は、米国のスポーツの国際競争力の低下を防ぐため「オリンピックスポーツに関する大統領諮問委員会」（The President's Commission on Olympic Sports : PCOS）を設置し、同委員会の詳細な報告書を基にして 1978 年に「アマチュアスポーツ法」が成立した。同法は、副題に「アメリカ合衆国のアマチュアスポーツ活動を推進・統合し、アマチュア競技者の権利を認可し、国内統括団体に関する論争及びその他の目的達成に関する論争を解決するための法律」と付記されていることから明らか
なとおり、オリンピック大会での成績不振の原因究明とその一因と思われる各スポーツ組織間の紛争を解決することが主眼にあった。

これによって、米国オリンピック委員会（当時。以下「USOC」という）¹は、アマチュアスポーツを統轄する中央組織として認定され、オリ

¹ <https://www.olympic.org/united-states-of-america>

ンピック、パンアメリカン大会などの国際競技会の役員や選手の選考決定権限を全面的に得て、アマチュアスポーツ活動の推進と競技組織間の調整機関となった。そして、各競技団体を代表する国内統括団体 (National Governing Body : NGB) を認可することにより、USOC を中心としたアメリカのアマチュアスポーツ機構が統一された。²

その後、1998 年にクリントン大統領の署名によって障がい者スポーツとの関係を規定し、選手や組織の紛争解決のためにアドバイスすることのできるアスリートオンブズマン制度を取り入れ、オリンピック・アマチュアスポーツ法 (Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act。以下「Ted Stevens Act」という) と改称された。³

この Ted Stevens Act の中では、迅速な紛争解決制度の整備などが規定された USOC や NGB のためのガイドラインが制定され、選手側にも各 NGB から集められたアスリート委員会 (Athletes Advisory Council) の委員として関与することを要求したり、USOC に対してはオンブズマン (無料で選手が独立した第三者からアドバイスを受けられる) 制度の創設を要求したりされている。これらの制度も画期的であるが、重要な

このような背景で生まれた USOC は 1895 年に設立され、コロラド州コロラドスプリングスに本社を置き、2019 年 6 月 20 日に名称を「United States Olympic & Paralympic Committee」(以下「USOPC」という) に変更した。

² https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim_§220521. Recognition of amateur sports organizations as national governing bodies 参照

³ <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CRPT-105srpt325/pdf/CRPT-105srpt325.pdf> BACKGROUND AND NEEDS 参照

制度の一つがスポーツ団体の NGB としての認証メカニズム (§ 220521 以下：特に SUBCHAPTER II—NATIONAL GOVERNING BODIES 参照) である。

なお、国際競技力の向上への対策が当初の中心的な課題であったものの、最終的にはフィジカル・フィットネスと国民参加の推進・援助、女性スポーツ、障がい者スポーツ、マイノリティスポーツの奨励・援助等が挙げられ、当時からこのように人権擁護等の視点を含む広いスコープで議論されていたということは注目に値するだろう。

USOPC は NGB の認定更新手続を毎年行っており⁴、コンプライアンス違反団体に関しては実際に過去に認定取消しの事例も確認されている。⁵⁶

2 NGB 認定制度の概要

米国における NGB 認定スキームとガバナンス強化の仕組みの概要は次のとおりである。

⁴ <https://www.teamusa.org/footer/compliance>

⁵ (2018 年 USAG : 体操が取り消しに)

<https://www.withersworldwide.com/en-gb/insight/us-olympic-committee-moves-to-decertify-usa-gymnastics> P268 参照

⁶ (2006 年 USA ハンドボールチームが取り消しに) <http://www.mim.ac.mw/books/Comparative%20Elite%20Sport%20Development.pdf>

- (1) 法的根拠：Ted Stevens Act 及び USOC 附属定款 (Bylaws) ⁷⁸
- (2) 認定機関：USOPC (米国オリンピック・パラリンピック委員会) ⁹
- (3) 外部チェックの仕組み：「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。また、3 年に 1 回監査レポートのレビューが行われる。 ¹⁰
- (4) ガバナンス状況のモニタリング：USOPC の判断により必要に応じて実施。 ¹¹
- (5) 競技者等からの申立制度：コンプライアンス欠如に関する苦情申立 (Section10) 入れ替えに関する苦情申立 (Section11) ¹²
- (6) 認定の頻度、有効期間：毎年、1 年間。 ¹³
- (7) 認定の主要な要件：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。概要は以下のとおりであるが、詳細は後述「3」を参照されたい。 ¹⁴
 - ・ 自らの責務を計画・実行する管理運営・財務能力
 - ・ 米国仲裁協会の仲裁に服することの合意
 - ・ ガバナンスの決定、管理における独立性
 - ・ 理事会及び委員会への選手 20%以上参画
 - ・ 代表選手認定手続の合理性・透明性

3 NGB 認定基準の概要

⁷ <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim> §220521. Recognition of amateur sports organizations as national governing bodies 参照

⁸ <https://www.teamusa.org/footer/compliance> check list の上に Pursuant to the Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act, NGBs have agreed to comply with all conditions of membership as set forth by the USOPC's bylaws and policies. To ensure these policies are met, the USOPC conducts reviews and produces compliance checklist reports for all NGBs on an annual basis, and audits reports every three years. The compliance checklist reports and audits include key elements that demonstrate ongoing commitment to the values and requirements of USOPC membership. と記載

⁹ <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim> §220521. Recognition of amateur sports organizations as national governing bodies 参照

¹⁰ <https://www.teamusa.org/footer/compliance>

¹¹ <https://www.teamusa.org/-/media/Legal/01242020-USOPC-Bylaws-Effective-January-1-2020.pdf?la=en&hash=66F0050712C5D46F529039763437A9AAEF9730C1f>

¹² <https://www.teamusa.org/Footer/Legal/Arbitration-and-Hearing-Panel-Cases/Section-10>

<https://www.teamusa.org/Footer/Legal/Arbitration-and-Hearing-Panel-Cases/Section-11>

¹³ <https://www.teamusa.org/footer/compliance>

¹⁴ <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim> §220522. Eligibility requirements 参照

USOPC は、

NGB の認定更新手続を毎年行う際、Ted Stevens Act の規定と USOPC 付属定款 (Bylaws) に定めた規定¹⁵を NGB に保証させることでガバナンス強化を図る仕組みを構築している。¹⁶

この点、USOPC が NGB のコンプライアンスにかかる個々の状況を逐一調査し判定することは困難であることから、元々は以下の各要件を満たしていることをコンプライアンスチェックリスト (Compliance Checklist) の様式に署名させ、財務報告書とあわせて毎年提出させていたものの、昨今のガバナンス・コンプライアンス上の問題点が多発したことを受けて 2018 年に制度の抜本的な改正が行われ、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。¹⁷

なお、各競技団体によって記載項目が一部異なるため、正式なフォーマットは存在しない。¹⁸

¹⁵ <https://www.teamusa.org/-/media/Legal/01242020-USOPC-Bylaws-Effective-January-1-2020.pdf?la=en&hash=66F0050712C5D46F529039763437A9AAEF9730C1f>

¹⁶ <https://www.teamusa.org/footer/compliance>

¹⁷ <https://www.teamusa.org/footer/compliance>

¹⁸ 各団体が提出しているコンプライアンスチェックリスト参照

<https://www.teamusa.org/footer/compliance>

➤ **Ted Stevens Act の規定より抜粋（§ 220522 資格要件参考）**

1. 米国又はコロンビア特別区の法律に基づき、アマチュア競技の発展を目的とする非営利法人として法人化されていること
2. 義務を計画及び実行するための管理能力及び財務能力を備えていること
3. 必要書類及び情報を提出すること
4. 関係する論争において拘束力のある仲裁に服することに同意すること
5. スポーツのガバナンスにおいて自律的であること
6. オリンピック競技大会又はパンアメリカン競技大会のプログラムに含まれるスポーツを管理する国際スポーツ連盟のメンバーであることを示していること
7. そのメンバーシップは、アマチュアアスリート、コーチ、トレーナー、マネージャー、管理者、又は公認を求められているスポーツで公務員である個人、又はスポーツのプログラムを実施するアマチュアスポーツ組織に開放されていること
8. 人種、肌の色、宗教、性別、年齢、又は出身国に基づく差別なく、アマチュア選手、コーチ、トレーナー、マネージャー、管理者、及び役員にアマチュア競技会に参加する機会を平等に提供すること。また、個人

の参加資格がないことを宣言する前に、アマチュアのアスリート、コーチ、トレーナー、マネージャー、管理者、又は役員に公聴会を行う公正な通知と機会があること

9. 人種、色、宗教、出身国、又は性別に関係なくメンバーが選択される取締役会又はその他の運営委員会によって管理されていること。ただし、男女別のプログラムがあるスポーツでは、取締役会又はその他の運営委員会における男女の合理的な代表がいること
10. 法人、アスリート諮問会議、及び全米政府機関評議会によって承認されたガイドラインに基づいて、その取締役会及びその他のそのような運営委員会が、投票メンバーの基準と選挙手順を確立し、維持していること。また、アマチュア競技に積極的に従事している個人、又は過去10年以内に国際アマチュア競技で米国を代表している個人が保有する議決権が、全体の20パーセント以上であること
11. アマチュアスポーツ組織の取締役会又はその他の運営委員会における合理的な直接代表を提供すること
12. その役員は、NGBとして認められている他のアマチュアスポーツ組織の役員でもないこと
13. メンバーの苦情を迅速かつ公平に解決するための手順を提供すること

14. アマチュアのスレータス、又は適切な国際スポーツ連盟の制限よりも
厳しいオリンピック競技大会、パラリンピック競技大会、又はパンア
メリカン競技会への参加に関連する資格基準がないこと
15. 組織が NGB として認められることを求めている場合、組織が NGB に
課せられた義務を果たす準備ができていることを示すこと

➤ 各競技団体が実際に提出したチェックリストより抜粋（各競技団体によっ
て記載事項が一部異なるため、最大公約数的に列挙）¹⁹

1. Governance/Managerial

- ✓ 団体としての行動規範はあるか
- ✓ アスリートをサポートできる戦略的計画があるか
- ✓ ウェブサイトに現在の細則が掲載されているか
- ✓ 別紙に記載した保険要件に準拠しているか
- ✓ マイノリティーに関する情報を提出しているか
- ✓ 全国民に、どのように貴団体の競技への参加を奨励するかという
プランを USOPC に提出したか

2. Financial Capability

¹⁹ <https://www.teamusa.org/footer/-/media/DB8C8DDEE39241848E86C890B5D31E05.ashx>

- ✓ アメリカ合衆国内国歳入庁（IRS）によって、非課税組織として認識されているか
- ✓ 米国又はコロンビア特別区の法律に基づき、非営利法人として法人化されているか
- ✓ 団体のウェブサイトにて、直近 3 年の IRS フォーム 990（非課税組織に関する情報を収集し、税法の要件について組織を教育し、コンプライアンスを促進するための IRS の主要なツール）があるか
- ✓ 団体のウェブサイトにて、直近 3 年の年次監査済み財務諸表があるか
- ✓ 財務方針と手順を文書化しているか
- ✓ 現金支払いの承認及び/又は審査プロセスはあるか
- ✓ 理事会又は指定委員会に、定期的に（月次又は四半期ごとに）財務諸表を提供しているか
- ✓ 理事会が承認した年間予算があるか
- ✓ 過去 12 か月の資金調達契約で要求されている USOPC 資金を使用したか
- ✓ 米国で一般に認められている会計原則（GAAP）に従って正確な会計記録を維持しているか

3. Due Process and Athlete Representation

- ✓ メンバーの不満に対し、迅速かつ公平な解決のための手順を提供しているか
- ✓ 個人の参加資格がないことを宣言する前に、アマチュアのアスリート、コーチ、トレーナー、マネージャー、管理者、又は役員に公聴会を行う公正な通知と機会があるか
- ✓ 苦情パネルに少なくとも 20%のアスリート代表がいるか
- ✓ 取締役会に少なくとも 20%のアスリート代表がいるか
- ✓ 予算委員会に少なくとも 20%のアスリート代表がいるか
- ✓ 選考委員会に少なくとも 20%のアスリート代表がいるか
- ✓ (パラリンピックスポーツを運営する場合) 団体のパラリンピックスポーツのアドバイザーグループは、コーチングスタッフ、ハイパフォーマンススタッフ、少なくとも 20%のパラリンピックアスリート代表の組み合わせで構成され、選択手順を作成及び承認し、ハイパフォーマンスプランニングのためのアドバイザーキャパシティを提供しているか？

4. Athlete Safety

- ✓ 団体の細則に、米国セーフスポーツに管轄権を提供する旨を記載

しているか

- ✓ USOPC 準拠のアスリート安全ポリシーはあるか？

5. Anti-Doping

- ✓ アスリート、アスリートサポート要員及びその他の人に、USOPC 国家アンチドーピングポリシー及び USADA プロトコルを通知しているか？

- ✓ USADA による別段の合意がない限り、少なくとも四半期ごとに、USADA RTP に含める NGB が提案した最新の選手リストを USADA に提供しているか？

- ✓ 該当する最新のオリンピック又はパラリンピックの開始の少なくとも 6 か月前に、米国を代表する可能性のある全アスリートのリストを USADA に提供したか？

- ✓ USADA との連絡役を務めるスタッフがいますか？

第 2 Sport Integrity Global Alliance (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取り組み

1 SIGA の概要

Sport Integrity Global Alliance (以下「SIGA」という)²⁰は、2017年に設立された組織であり、スポーツが高いインテグリティの下におかれ、非倫理的行為、違法行為、刑事法違反の行為が行われないようにすることを Vision として掲げている団体である。SIGA のメンバーは、NOC、IF、NF、企業、大学などが含まれ、UNESCO や米国の Health and Human Services 省などとパートナーシップを締結している。

SIGA は、グッドガバナンス・ベッティング・ファイナンス（財務の健全性）という 3 つのインテグリティに関わるグローバルスタンダード²¹を公表している。

2 SIGA Independent Rating and Verification System という試み

²⁰ <https://siga-sport.com/>

²¹ <https://siga-sport.com/siga-universal-standards/>

また、SIGA は 2018 年から SIGA Independent Rating and Verification System というシステムを立ち上げ、これらのグローバルスタンダードのレベルの達成状況をモニタリングするパイロットプロジェクトを開始しており²²、今後認証を受けるスポーツ団体を募集した上で、最終的には全てのスポーツ団体に対して BSI (British Standards Institution) が第三者期間として運用する認証を受けることを義務化することを検討しているとのことであった。

前述の USOPC による NGB 認定制度は補助金と事実上結びついている旨記載したが、この評価システムにおいては、補助金だけでなく、スポンサーにも意識改革を求めている点が特徴的である。スポーツは、ブランドや価値観を共有・促進するための最も強力な手段の 1 つであることは間違いない。だからこそ、スポンサーが付くのである。これは、スポーツ以外の他の分野では不可能な方法で、他の追随を許さないほどの人気と世界中のオーディエンスにリーチする可能性を秘めていることを忘れてはいけない。東京 2020 大会に向けて多くのスポーツ団体に企業スポンサーが付いているが、これまでのスポンサーの常識といえばスポンサー費用の対価として広告としての露出面を中心に考えられてい

²² <https://siga-sport.com/sirvs/>

SIGA の独立した検証と評価の結果は、全プロセスの最大限の透明性を確保し、スポーツ組織が継続的に自らの基準を向上させることを奨励するため毎年公表される予定だったが、2019 年に大きく方針を変更する必要性が生じるなど実際の進捗は芳しくなく、成果を公表するまでには至っていないとのことである。今後の事例の積み重ねが待たれる。

た。このような考え方では今回の東京 2020 オリンピック・パラリンピック大会のような未曾有の危機に直面しスポンサードした大会が延期や中止になってしまった場合に失敗だったという評価につながりかねないし、何より大会が終わった後に続かない。また、スポーツ団体や競技会のインテグリティの完全性が一度損なわれると、ブランド、放送会社、及びその周辺のステークホルダーが受けるレピュテーションリスク・損害は致命的になる。それよりも、世の中にあふれている社会課題（SDGs などはその参考になる）を解決するために、スポーツという一つの切り口からスポンサードすることでアスリートとともに社会課題解決に向けてメッセージを発信していく²³という考え方が今後必要になってくるだろう。スポンサーがそのような意識になれば、自然とスポンサードする際に注意深く選手やスポーツ団体を見て、時にはデューデリジェンスを行うことになる。その結果、自然とスポーツ団体や選手個人の意識の底上げにつながり、スポーツ団体はコンプライアンスを意識せざるを得ず、ガバナンスを強化しないとという選択肢はなくなるであろう。

このような取り組みは、ガバナンスコードと 2020 年から開始される適合性審査との関係で日本としても参考になる可能性があるため、今般、当該システムの

²³ 実際に、ミレニアル世代のアンバサダーを指名し、若い子どもたちを感動させ、スポーツ界の未来と一緒に作っていくための活動（法教育など）をしているスポンサーがいる。

評価基準となる「SIGA GOOD GOVERNANCE UNIVERSAL STANDARDS IMPLEMENTATION GUIDELINES」（以下「SIGA ガイドライン」という）の仮訳を作成し（仮訳は、別添参照）、ガバナンスコードとの比較検討を行った。その詳細は後述「第 3」「3」を参照されたい。

なお、後述の点以外で特筆すべき点として挙げるとすれば、SIGA ガイドラインでは原則 13 で「アスリートに対し公平な競争条件を設け、若年アスリートに対し適正な発展と保護指針を推進」するとしていることであろう。このことから分かる通り、SIGA は若い選手の密輸や人身売買、さらには子どもの精神的及び肉体的虐待など、現場を問わず増え続ける若者たちを守ることに重点を置いている。こういった国際的な動きを継続的に注視していくことが肝要であろう。

日本のスポーツ界においては、これまでハラスメントなど人権が侵害される場面が多く、これをどう防止するかという方向性での議論が多かったが、現在、世界的な潮流としては、スポーツを通じて人権を実現するというのが主流になっている。これまで受動的に、発生した問題に場当たりの対応して来ていたというのが現実であったが、これからはよりプロアクティブに、人権原則を採択し、それを実現するための施策を実行していく必要があると考える。

3 世界的パンデミックとの戦いとスポーツ

なお、SIGA はここ数ヶ月の新型コロナウイルス（COVID-19）の広がりを踏

別紙 1

また、グローバルキャンペーン「SIGA STRIVES」アクションプランを開始した。STRIVES は、「Succeed through」、「Thought Leadership」、「Resilience」、「Innovation」、「Values」 and 「Ethics」 in 「Sport」 の頭文字を取ったもので、逆境を乗り越え、スポーツの健全性の分野で確実に前進することを目的としている。

今後 60 日間に渡って、30 の強化策やイニシアチブが日ごとに発表され、実施される予定とのことであり、このように世界全体が恐怖と戦っている時こそ、スポーツの健全性を向上させ、スポーツの価値を高め、インテグリティの重要性を再確認すべきという強いメッセージが込められている。

第3 日本のガバナンスコードとの比較・検討

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」²⁴だけでなく、ドイツの「Good Governance Regulation」²⁵、フランスの「Nouvelle Gouvernance du sport」²⁶等、イタリアの「Principi Fondamentali degli Statuti delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Associate」²⁷、カナダの「Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Organizations」²⁸等、オーストラリアの「Mandatory Sports Governance Principles」²⁹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」³⁰が1978年に

²⁴ <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.mAu2ZOBEGifxGGxy54PxZ8oI

²⁵ https://www.dshs-koeln.de/fileadmin/redaktion/user_upload/National_Sports_Governance_Observer_-_final_report.pdf

²⁶ http://www.sports.gouv.fr/autres/Gouvernance_Rapport.pdf

²⁷ https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2018/Principi_Fondamentali_Statuti_FSN_4-9-2018_approvati.pdf

²⁸ <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/role-sport-canada/advancing-sport-system.html>

²⁹ 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

³⁰ <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title36/subtitle2/partB/chapter2205&edition=prelim>

制定され、その後も同法や「USOC Bylaws」³¹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。

また、前述のとおり SIGA という国境を超えた非営利団体がスポーツ団体のガバナンスを向上させるための様々な取り組みを行っており、世界のコードを横断的に検討した基準を設定している。

そこで、米国及び SIGA の取り組みから日本のガバナンスコード及び当該コードの適合性審査について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

前述のとおり、NGB は、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ている。

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

³¹<https://www.teamusa.org/-/media/Legal/01242020-USOPC-Bylaws-Effective-January-1-2020.pdf?la=en&hash=66F0050712C5D46F529039763437A9AAEF9730C1>

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

(1) 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」³² (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」

³² <https://catalog.hathitrust.org/Record/000170599>

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。

(2) 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 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³³や、JSPO の暴力行為等相談窓口³⁴、日本スポーツ法支援・研究センターのスポーツ相談室³⁵、国立スポーツ科学センターの女性アスリート相談窓口³⁶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う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

³³ <https://www.jpnsport.go.jp/corp/gyoumu/tabid/517/Default.aspx>

³⁴ <https://www.japan-sports.or.jp/about/tabid983.html>

³⁵ http://jsl-src.org/?page_id=31

³⁶ <https://www.jpnsport.go.jp/jiss/medicalCenter/tabid/1066/Default.aspx>

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。³⁷

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」³⁸ (SIGA ガイドライン) から参考になる点は以下のとおりである。

(1) 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

³⁷ <https://www.teamusa.org/Athlete-Ombudsman>

³⁸ https://siga-sport.com/pdfs/Good_Governance_Universal_Standards.pdf

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、組織内部の強みと弱み、外的機会や脅威を再評価すべきとしている点(SIGAガイドライン「3」「シルバー」2点目参照)も参考になろう。

(2) 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）。

- (3) 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：教育的スポーツを通じ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、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る。

(4) 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³⁹にも準拠する」としている。上記「(3)」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、今後スポーツ団体の運営におい

³⁹ <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>

ては重要になってくると考える。

(5) 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が、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、米国におけるスポーツに関連する業務で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。

以 上

SIGA GOOD GOVERNANCE UNIVERSAL STANDARDS
IMPLEMENTATION GUIDELINES

第 1 章 組織

1. 組織に民主的に選出された指揮を備え持った意思決定機関と内部機関を設け、規制/監督・執行・懲戒機能との明白な権力の分離を保つことを確立すること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・公正かつ自由な選挙を確立すること。 例として、a) 組織委員内で投票権を公正に配分すること、b)各委員が平等に意見を述べ投票に立つことができる機会を設けること、c)独立した選挙委員会を設立し、選挙規則が準拠されていることを確実なものにすること。</p> <p>・選挙立候補枠と選任枠を公表し、立候補の過程や各役職の全詳細、職務内容、申込締切日、選考過程を公開すること。</p> <p>・組織へ理事会、委員会、懲戒職務又は組織の執行職務に従事する立候補者全員に対して独立した精査(デュー・デリジェンス)/整合性調査を行うこと。</p>	<p>・全組織員が年次会議/総会に参加することを推奨されていること。 例として、a) 理事会選挙に立候補することを働きかけること、b) 本人以外に投票する権力を一切授与しないこと。</p> <p>・選挙の立候補者への立候補資格規則を公表すること。</p> <p>・立候補者に対してビジョン/計画を発表する公の場を設けることを容認し、同時に全候補者に平等の待遇で接すること。</p>	<p>・規制/監督・執行・懲戒機能を携える各組織機関の間における権力の独立性と分離性を確立すること。 例として、規則を制定する者が以下に当てはまる機関の組織員になることを認めないこと： a) 規則の準拠性を監督する機関、b) 規則違反となり得る事案を判断する機関、c) 規則違反と判断された事案の処分申し立てを判断する機関</p> <p>さらには、上記に当てはまるある機関の組織員がその別の機関の組織員になることを認めないこと。</p> <p>・懲戒機関の判断と関連する全て処分を公開すること。</p>

<p>・司法手続きが政治的影響力から独立していることを確実なものにすること。</p> <p>・公平な機関への控訴権を確立すること(例:スポーツ仲裁裁判所)とし、国際的に認められた紛争解決基準を含むものとする。</p> <p>・委員による会則承認が年次会議/総会という文脈で行われ、会則は明白な抑制と均衡、年次会議/総会・理事会・他の関連組織機関との間の権利と責任分配を確立する本細則に沿ったものであるとする。</p>		
--	--	--

2. 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。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・主要ステークホルダー群の要望や懸念点を最低年に一度精査すること。</p> <p>例として(各人の代表機関を通じた)組織員、リーグ、クラブ、アスリート、サポーターの要望や懸念点の精査、スポンサー、政府機関、その他当該組織と関与している、又は関与に関心がある者の要望や懸念点の精査。</p>	<p>・ファンやアスリートを育成し、ソーシャルメディア上でコミュニティを形成するプラットフォームを与えること。</p> <p>例)Facebook、Twitter、YouTube</p> <p>・主要ステークホルダー群との対話の場を設け、維持すること。</p> <p>例として、ステークホルダー</p>	<p>・主要ステークホルダー群を意思決定構造に組み込むこと。</p> <p>・他の関連スポーツ組織や他のスポーツ関連組織と協働・連携した活動を行うこと。</p> <p>・加盟組織に対してもグッドガバナンス基準を構築するよう支援し働きかけるこ</p>

<p>・主要ステークホルダー群に対して、意思決定過程における意見を述べる機会を与えること。</p>	<p>との定期ワークショップの開催、年次会議/総会に主要ステークホルダーを招待すること。</p> <p>・主要ステークホルダー群の実績、専門性、ネットワークを活用し、組織の戦略の立案や実践時に役立てること。</p> <p>例として、マーケティングやロジスティクス管理、スポンサーの実績など。</p>	<p>と。</p> <p>・主要ステークホルダー群と戦略連携を結び、組織の戦略実践をより促進していくこと。</p>
---	---	---

3. 組織にて説明責任の持てるビジョン、使命、戦略を策定、実施、そしてそれを公開すること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・組織のビジョン、使命、戦略を公開すること。</p> <p>・長期的なビジョンと使命を構想すること。</p>	<p>・組織の説明責任の果たす主要業績評価指標(KPI)を公開すること。</p> <p>・戦略を最低2年に一度見直すこと(ステークホルダーと相談しながら)とし、組織内部の強み弱み、外的機会や脅威を再評価すること。</p>	<p>・不履行を示し制裁するKPIの記録を公表する。</p> <p>・2年に一度組織の戦略を独立監査に出し、ここには組織目標の達成評価も含まれるとする。</p> <p>・使命には以下が含まれるものとする：</p> <p>(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) 組織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</p>

4. 組織において透明性と説明責任を果たすことを理解し、会則、方針、過程、規定、規制、その組織員一覧を公に利用可能とすること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・組織のガバナンスモデルとガバナンス基準について、公的に説明責任を果たすこと。</p> <p>例として、会則、規約、総会・理事会・委員会会議の会議内容、方針、過程、規定、規制を組織ウェブサイトにて公開する。</p> <p>・年に一度組織の組織員一覧とスポーツ参加者総人数を公表すること。</p>	<p>・組織の理事会の業務手順や、現在の体制の整合性の資質について、例として以下などを公表すること：</p> <p>a) 理事会委員のプロフィールと連絡先</p> <p>b) 理事会憲章、さらに利益相反・献品・厚遇・出張に関する指針</p> <p>c) 公示された利益相反の記録、</p> <p>d) 受理・授与した献品・厚遇の記録、</p> <p>e) 理事会会議録、又は理事会判断の記録</p> <p>f) 戦略と実践状況</p> <p>g) 理事会役職の職務内容</p> <p>h) 理事会実績評価</p> <p>i) 理事会と執行役員の報酬</p> <p>j) 理事会会議の個人の実質参加率</p> <p>k) 理事会員を相談役として雇用することを容認する指針</p>	<p>・全ての情報は公に利用可能なものとする原則を適用するとし、ただしこれは個人情報権やその他適法な点により公開しないことを正当化する場合は当てはまらないとする。</p> <p>・規制の修正又は改正手続きを明確に透明性のあるものとする。</p> <p>・スタッフ、公職者、委員会構造、又その他関連の意思決定団体の組織図を公開すること。</p> <p>・総会会議をオンラインでストリーミング放映する。</p>

5. 組織では、経営陣の立場にいる者の間において起こりうる又は申告されている利益相反について認識をし、対処、情報公開をすることとする。経営陣には理事役員、上層経営部、懲戒機関や内部申立機関、倫理委員会や監査委員会の委員を含むとし、これは防止策として常に監視を続けることとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・包括的な利益相反指針を設定し、以下を含む理事会員</p>	<p>・連盟組織への資金提供に関する意思決定過程におけ</p>	<p>・理事会長/議長、理事会員、執行役員が他のスポーツ組</p>

<p>やスタッフの個人的・職業的利益相反の問題を防止・対処すること：</p> <p>a) 理事会員とスタッフは常にいかなる決断をする際も組織のために最適を考慮すること</p> <p>b) 個人的又組織的な利益相反の定義付けをすること</p> <p>c) 上記定義が適用される範囲(近親、理事会員やスタッフの友人など)を決めること</p> <p>d) 理事会員やスタッフが組織に入会した時点、当該人の利益に変更が生じた時点、当該人の利益が理事会会議の特有な会議内容・理事会判断の執行・遂行される経營業務に適合する時点において、当該人により能動的に公示された利益相反事例を記録すること。</p> <p>e) 利益相反の事例を申告することを怠った場合の処分</p> <p>f) 相反した決断の無効化や再審の可能性</p> <p>・ 献品・厚遇についての指針を立案することとし、組織として受理・授与可能な献品・厚遇の金銭的基準をあらましとして設定すると同時に、当該物の受理・授与の際の内部報告の義務付けをすること。</p>	<p>る、理事会員内での組織的利益相反の事例に対処する規則を制定すること。なおこれには連盟組織に対する/間での貸し付けも含まれるとする。</p> <p>・ 理事会員が就業時間内に当該組織に対して有償相談業務を提供できる範囲についての規則を制定することとし、委託の条件を成立する意思決定過程の中で利益相反がどう対処すべきかも含めるものとする。</p>	<p>織においてどの範囲までの理事会役職に就任することができるかを定めた規則を制定することとし、他の理事職を辞職して当該組織の当該役職に就任することを義務付けることも含めることとする。</p> <p>・ 他組織の理事会にて当該組織を代表する理事会員を選任する規則を制定するとし、以下の事項を含めるとする：</p> <p>a) ある特定の理事会会議における利益相反が生じた場合の意思決定過程において、どの利益を追求するかを定めること</p> <p>b) 組織代表が他のスポーツ組織の代表を務めることができるかの範囲を定めること</p>
---	--	--

<p>・理事会員とスタッフに対する出張についての指針を立案するとし、以下の事項を明らかにすることとする：</p> <p>a) 組織を代表して出張する人員の選出基準</p> <p>b) 出張費の承認規則</p> <p>c) 合理的な経費の水準</p> <p>例として、飛行機の搭乗クラス、宿泊施設、日当、同伴配偶者の経費</p> <p>d) 理事会員とスタッフに対する出張についての指針がアスリートに対するそれと異なる場合、その理由</p>		
---	--	--

6. 組織においてはいかなる形式においても、組織内そして第三者との関わりにおいて一切の賄賂や汚職を禁止するものとする。そして包括的な反賄賂・汚職コンプライアンス指針を立てて、これは国際的な標準と関連法令に準拠するものとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・賄賂を禁止するプログラム実践に献身することとし、組織の価値観、行動規範、詳細な指針や手続き、リスク管理、内部・外部情報共有、研修と指導、内部統制、監理、監督と保証において反賄賂的取り組みを代表することとする。</p> <p>・関連する反賄賂法令への準拠性を表明すること。例として、イギリス賄賂防止法やアメリカの海外腐敗行</p>	<p>・組織のウェブサイトにて組織の反賄賂・汚職履行指針を公開し、それらは関連した世界的に認められた基準に準拠しているものとする。</p> <p>・従業員、労働組合、又はその他の従業員を代表する団体、又は当該組織の反汚職指針展開のステークホルダーとなる者と相談をすること。</p>	<p>・腐敗の防止に関する国際連合条約(UNCAC)への履行を表明すること。</p> <p>・賄賂がいかなる活動において発生することを防止する倫理、指針、手続きを明示した反汚職プログラムを立ち上げ、事業の規模や性質、起こり得るリスクや運営場所などを考慮した組織の事業状況や組織文化に反映したものとする。</p>

<p>為防止法といった表明された反賄賂履行指針を通して行うこと。</p>	<p>・ 上級管理職層が会社の内部統制、倫理、コンプライアンスプログラムや賄賂・汚職を見張る施策に対して強く、明白で自明な支援と準拠努力を意思表示すること。</p>	<p>・ 反汚職プログラム実施に全従業員を関与させ、採用、昇任、研修、業務評価、報酬、承認を含む全ての人事関連業務が組織の当該プログラムへの努力を反映することを確実なものとする。</p>
--------------------------------------	--	---

7. 組織では形式上正式に監査され、公開された会計報告を提供することとし、これは公的企業に対する国際的に最適な手法が反映され（国内関連法が規定するいかなる規定、特に組織の法的立場に関連して準拠すること）、スポーツにおける事務的経費（特に主な組織役員と管理部の報酬額と関連経費）も公開するものとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・ 形式上正式に監査され公開された会計報告を提供することとし、これは国際的に最適な手法が反映されスポーツにおける事務的経費も公開するものとする。</p> <p>・ 組織の財務状況の公的会計を提供することとし、これは予算、収益、支出（給与帯/レンジを含む）、金融資産及び負債が含まれるものとする。</p>	<p>・ 外部監査結果を毎年公表すること。</p> <p>・ 年次報告を公開することとし、主な活動やその成果、戦略実践と組織の財務状況を説明するものとする。</p>	<p>・ 全ての情報は公に利用可能なものとする原則を適用するとし、ただしこれは個人情報権やその他適法な点により公開しないことを正当化する場合は当てはまらないとする。</p> <p>・ 理事会員と執行役員各個人の総報酬額を公開し、そこには賞与と出張手当も含めるものとする。</p>

8. 組織において調達、メディア放送の報酬、スポンサー提携、その他の商的契約、開発資金や連帯資金、その他スポーツイベント主催者に資金再分配することについて明確で透明性のある指針を設け、実施すること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・ 利益相反を未然に防ぎ対処するため、調達についての適切な規則を制定すること。</p>	<p>・ 全てのスポンサー提携、メディア放送、その他商的やり取りの性質の記録を公的に利用可能とし、ここに</p>	<p>・ 調達過程に関連して組織内での個人的・組織的利益相反に関する独立した評価を測り、全ての理事会員、</p>

<p>例として、商品やサービスの購入は、最低3つの競合サプライヤーの売値・品質・オンタイムの配送を文書化した評価という客観的評価基準に基づいた一定価値で常に購入するという過程を概略すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主な商的・調達契約において開かれた透明性のある入札を設けるとし、以下を含むがこれらに限定されないものとする： メディア、スポンサー、放送、スポーツインフラ建設に関連する者。 ・ 内部申立メカニズムを通じた決断に意見を申し立てられるメカニズムを明確な規則のもと設定すること。 ・ スポーツイベントの主権者選定にあたり公正で客観的な基準を設定し、独立したエビデンスに則った評価・意思決定過程と構造を設定すること。 ・ 組織から組織員や他の構成組織へ再分配された資金利用の説明責任について、明確で監査下の過程を設定するとし、開発資金、連帯資金、その他を含むとする。 	<p>は関連した権利を含み、既存の契約上合意がどの期間継続し、それに授与するために取られた調達過程についての情報についても含めるものとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツイベントの主権者の権利と責任の公的記録を提供し、ここには主催者と組織間のスポンサー、メディア放送局との契約上合意に至るまで権利と責任の分配、さらにはこれら合意により発生した収益共有について含めるものとする。 ・ 資金の再分配の公的記録を作成するとし、資金の最終到達地点、配分された利用目的、再分配条件に付随した KPI の詳細を含むものとする。 	<p>執行役員、調達、財務、スポーツイベント開催権限の授与、スポンサー提携交渉、メディア放送権を担当している全てのスタッフに対して最低でも毎年一度実施するとし、これは理事会と執行役員職の将来の候補者選びにおける整合性とデューデリジェンス過程の一部となりえるものとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主なスポーツイベントに付随する権利に関連する全ての商的合意の詳細を公に利用可能なものとする。 ・ 組織資金の再分配に付随した KPI が達成されたかどうか評価するために独立した監査を入れることとし、それらの資金の受益者に不正行為又は関連した透明性責務への不履行があった場合、適切な処分を下すものとする。 ・ スポーツイベントの参加について平等な機会を提供することを確実にすること。例として、構成なチケット料金設定や配布、ブラックマーケットでのチケットリセール予防策の実施など。
--	--	--

9. 組織では、懲戒・内部申立機関、倫理委員会や監査、審判員委員会の委員は独立し公平で、協議会又は総会と言った組織の最高機関による選任を受けるものとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・倫理委員会と監査&コンプライアンス委員会を設立すること。 ・協議会又は総会にて、倫理委員会、監査&コンプライアンス委員会、審判員委員会の委員を選任すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・独立した委員会の設立とその委員の選任の役割を担う選考委員会を設立すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会での選任が外的影響から公正で自由であることを確立するための独立委員会を設立すること。

10. 組織において、関連法、規則、規制の不履行や SIGA 国際基準の不履行に関して告発をするものが声を上げやすい適切な「告発」についての方針を立てること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・誰にでも簡単に利用できる、組織規則の不履行に関わる指導又は意見を確実に匿名で述べられる場を提供すること(告発)。 ・規則の不履行や整合性に関して告発をするいかなる者に対する効果的な保護と匿名性を確立すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の上官又は独立した者に相談を受理し管理する役割を与える。そして新たに内部機能を設け、何かしらの善後措置が取られることを確実なものにする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・(告発用の場にて)内密に申告された相談内容の深刻さと性質について、公に説明し、その問題がどう対処されたかについても含めること。 ・SIGA 国際基準の不履行に付随する報告と処分手続きを公表すること。

11. 組織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こととする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・現状スポーツにおいて見られる社会的問題に対処する指針や活動を推進すること。 例として、暴力、差別行 	<ul style="list-style-type: none"> ・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を開発、支援、拡大させること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アスリート、コーチ、審判員がフィールド内外どちらにおいても公正なプレーとスポーツマンシップの社会的規範となるよう動機づ

<p>為、スポーツ界にいる又はスポーツ界を通した子どもや若者の人身取引や暴力、環境への悪影響など。</p>	<p>例として、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。</p>	<p>けすること。例として、公正なプレーへの賞金やアワードを設けるなどして本人たちの統合的リーダーシップを見ることが出来るプラットフォームを提供する。</p> <p>・政府によるスポーツへの後援増加による社会経済的ケースを築き、政府のあらゆるレベルの関連の政策立案者と共有すること。</p> <p>例として、スポーツが良い貢献をもたらしたセクターとして健康維持、内包性、性平等、観光/経済成長、ライフスキルの発展などを記録すること。</p>
---	--	--

12. 組織は理事、アスリート、スタッフ、ボランティアに向けた行動規範を制定することで倫理的な行動を推奨することとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・理事、アスリート、技術・事務スタッフ、ボランティアに向けた行動規範を制定し、従業員やボランティアの素晴らしい倫理行為を評価、表彰するための一手段とする。</p> <p>例として、スポーツマンシップ賞やボランティアに対して努力を認める何かを提供する。</p>	<p>・スタッフを実力に基づき雇用すること。例として</p> <p>a) スキル、経験、専門性、ネットワーク、性格の資質に関する明確で客観的な基準</p> <p>b) 詳細な職務内容</p> <p>c) 包括的な広告</p> <p>d) 適正な報酬</p> <p>・理事、アスリート、スタッフ、ボランティアに対して整合性研修と教育イニシアチブを実施すること</p>	<p>・スタッフの評価と表彰は素晴らしい実績と態度のバランスに沿って行い、例としてこれは賞与や昇任の意思決定の基盤となるものとする。</p> <p>・スタッフやボランティアによる非倫理的行為に対しては一切許容しない姿勢を採用すること。</p> <p>・他のスポーツ組織と定期的に良いマネジメント方法</p>

		を共有し、整合性を持って行動するスタッフやボランティアを支援する効果的方法を学ぶ。
--	--	---

13. 組織はアスリートに対し公平な競争条件を設け、若年アスリートに対し適正な発展と保護指針を推進し、社会的対話と国際的な労働基準に沿った安心できる雇用関係を押し進めることとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・国内・国際レベルにおけるプロフェッショナルスポーツにおいて、社会パートナー間の安心できる関係性と契約の安定を推進する社会的対話ができるプラットフォーム設立を推奨すること。例として、雇用主の利益を代表する組織(リーグやクラブ組合など)、アスリートのそれを代表する組織(組合など)。 ・アスリートに対し公平な競争条件を設け、若年アスリートに対し適正な発展と保護指針を設ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会パートナー間の建設的な対話を設け維持すること。例として、定期会議の開催、雇用主の協会と被雇用者の協会が互いに懸念点を述べ、対話と社会的やりとりを通して問題を解決する恒久的な組織を設ける。 ・プレイヤー/アスリート契約書において、雇用主/被雇用者契約書に適用される最低契約要件を定めること。 ・国内国際レベルにおいて各スポーツで生じる労使紛争に対する公正で適当な紛争解決メカニズムが定められており、独立性、公平性、両当事者の法的手続きへの権利を認める原則に準拠していることを確立すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会パートナーが団体交渉協約に締結することを推奨すること ・双方で受け入れられる紛争解決メカニズムを定義付けし、プレイヤー/アスリート雇用契約に関連するいかなる紛争解決手段とすること。例として、紛争解決組織が最低でもプレイヤー1名と雇用主の代表者1名、さらに独立した議長で成立していることを確実なものとする。 ・雇用主の組織とアスリートの組合間の青写真契約を草案し、アスリート契約の最低要件を設定する。 ・組織資金援助による、アスリート向けの教育プログラム、支援やキャリア施設(年金基金、並行キャリアなど)を設けること。

		<ul style="list-style-type: none"> ・社会パートナーに各担当スポーツにおける意思決定機関における投票権を提供すること
--	--	--

14. 組織は財務的グッドガバナンスとスポーツ賭博整合性の重要性を認識し、SIGA 財務的整合性・スポーツ賭博整合性基準に準拠することに努めるとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・SIGA 主要原則と財務的整合性・スポーツ賭博整合性の国際基準への強く、明白で自明な支援と準拠努力を意思表示すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・SIGA 主要原則と財務的整合性・スポーツ賭博整合性の国際基準への強く、明白で自明な支援と準拠努力の意思表示について、組織ウェブサイトにてその証拠を公開すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツにおいて財務的・賭博における整合性の重要性を推進する事例を公示すること

15. 組織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、国際的人権基準にも準拠するものとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<ul style="list-style-type: none"> ・組織が拠点とする国の関連法や規制の準拠を確立すること ・国際人権保護基準の準拠を確立すること ・理事会員、スタッフ、ボランティア、アスリート、他の関連ステークホルダーが組織の指針や過程を認識していることを確立すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰にでも簡単に利用できる、組織規則の不履行に関わる指導又は意見を確実に匿名で述べられる場を提供すること(告発)。 ・懲戒機関の判断と関連する全て処分を公開し、保留となった事例も適合する場合公開すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・法的専門権限の対象ではない、組織によって対処中の訴訟又は他の法的事項の詳細を公表すること

16. 組織は、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こととする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
------	------	------

<p>・理事会員、スタッフ、他の関連ステークホルダーが従わなければならない組織の指針や過程を認識していることを確立すること。例として、記録する研修の実施、上記の指針や過程を誰にでも簡単に利用できるようにする、全員に共有する、ただしこれら指針や過程は相当な変更があることとする。</p>	<p>・最低年一度実質リスクを算定すること。例として、起こりうる問題の発生可能性や、それが信用性、発展、実績などと言った側面へもたらしうる影響。</p> <p>・適切なデータセキュリティメカニズムを設立し、書類保存システムなどの全ての内部システムの安全性と整合性を確立すること。</p>	<p>・データセキュリティと IT システム脆弱性の認証評価を行い、全システムが安全な状態で侵入されないものと確立すること。</p>
--	---	--

第 2 章 理事会のガバナンスと監視

17. 組織では、全理事会員の質・プロフェッショナリズム・独立性を確立させることに努める：a) 慎重な採用過程と全候補者の評価・廉潔・関連資格や職歴への独立した適性検査を行う b) 在任数と任期期間を限定すること c) 理事会員向けの研修とスキル向上プログラムの導入と独立した定期的な成果評価を実施すること。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・理事会員の実績と新規理事会員の選任意思決定について定期的に独立した評価を行うこと。</p> <p>・在任数と任期期間を限定すること。</p>	<p>・理事会と理事会員個人の実績を最低年一度評価し、それは外からの意見を含めるものとする。</p> <p>・独立した理事会員を理事会に実力に基づいて統合すること。</p> <p>例として、最低一名の外部から独立した委員を持ち、選挙又は選任へ最も適した候補者を任命するという使命を定めた選任委員会を設立し、同時に新任者が既に</p>	<p>・理事会員と上級執行役員に適用する不適合性と障害を設け、他のスポーツ組織でどの範囲まで役職に就けるか規則を制定すること。</p> <p>・理事会員向けの研修/導入プログラムを形式化し、独立した専門家により行われ最適な実践が行われることを確立すること。</p>

	存在する理事会の多様性、理事会員の経験や専門性に補填的な役割をもたらすか考慮する。	
--	---	--

18. 組織は理事会における議論の多様性、全ての関連ステークホルダーと独立した役員一定数の広く適切な内包を確立することに努めることとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・理事会において多様性を推奨すること。社会における多様性を反映するものであり、例として、年齢・性別・宗教・民族・地理的出自など。</p> <p>・独立した理事会員を理事会に実力に基づいて統合すること。</p> <p>例として、最低一名の外部から独立した委員を持ち、選挙又は選任へ最も適した候補者を任命するという使命を定めた選任委員会を設立し、同時に新任者が既に存在する理事会の多様性、理事会員の経験や専門性に補填的な役割をもたらすか考慮する。</p>	<p>・理事会憲章を制定する、又は理事会行動規範を制定し、理事会における原則や実践を規定する。</p> <p>・最低年に一度組織の理事会の独立性と多様性信用度の正式な評価を行い、それは外からの意見を含めるものとする。</p>	<p>・他の理事会と定期的にグッドガバナンスの手法を共有すること。</p> <p>例として、地元、国内、地域内、又は国際的なスポーツにおける、又はスポーツ間のそれを指す。</p> <p>・独立した理事の最低人数と理事の多様性についてのノルマを設け、理事会の多様性と独立性を確立すること。</p>

19. 組織では理事会役員職の最低必要条件を設け、ここには任期設定と明確な職務内容の提示を含むこととする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・理事会の経営管理との関係性における役割を業務の重複なしに定義づけし、理事会の役割とは組織の管理で</p>	<p>・理事会憲章を制定する、又は理事会行動規範を制定し、理事会における原則や実践を規定する。</p>	<p>・理事会スキル監査を年一度行うこと。</p> <p>・高実績が出せるよう理事</p>

<p>はなく、統制と戦略的指示を提供することであることを考慮する。</p> <p>・理事会の目的に適した任期を定めること。例として、効果的で効率的な意思決定をさせる構造的要件を設けることとし、以下を含むとする：</p> <p>a) 理事会員の人数 b) 理事会にて個人と全体として望まれる経験、専門性、スキル、ネットワーク、性格の資質 c) 毎年選挙又は選任の対象となる理事会員の割合 d) 一人が理事会に務めることができる最大年数 e) 理事が最大任期を満了した後に再び選挙を行うことができる最低年数</p> <p>・理事会の主要役職の詳細な職務内容を設定することとし、経営管理監督の分野を含むとする。</p>	<p>・理事会と理事会員個人の実績を最低年一度評価し、それは外からの意見を含めるものとする。</p>	<p>会員を研修すること。例として、適切な導入プログラム、自習プログラムや国際水準の専門家による研修を確実なものとする。</p>
--	--	--

20. 組織では、a) 組織の統制・規制・事務機能 と b) 営利活動遂行 の間で明白で監査的に適切な機能分離が行われるものとする：

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・組織の統制・規制・事務機能を営利的側面から以下のように分離させること：</p>	<p>・関連部門間に「チャイニーズウォール」ルールを設け、機能の分離は絶対で不動で</p>	<p>・組織の統制・規制・事務機能、そして営利的活動の執行は異なる法的実体によって</p>

<p>a) 両サイドの部門と担当者を完全に分離すること</p> <p>b) 付随した利益相反を避けること</p> <p>・利益相反を未然に防ぎ対処するため、調達についての適切な規則を制定すること。</p> <p>例として、商品やサービスの購入は、最低3つの競合サプライヤーの売値・品質・オンタイムの配送を文書化した評価という客観的評価基準に基づいた一定価値で常に購入するという過程を概略すること。</p> <p>・理事会の責務内容、又は理事会のための事項一覧を公開すること。</p>	<p>あることを確立すること。</p> <p>・年に一度機能の分離の充当性を独立的に立証する監査を行うこと。</p>	<p>遂行されていることを確立する。</p>
---	--	------------------------

第3章 外部協力

21. 組織は SIGA を通して、関連統制機関、国際機関や商業的提携先とともに SIGA 主要原則と国際基準の世界的な採択を促進させることに努めることとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>・SIGA 主要原則と国際基準の採択を促進するため、関連スポーツ組織、政府、国際機関や他の関連ステークホルダーと活動の連携を図ること。</p>	<p>・他のスポーツ組織、政府、国際機関や他の関連ステークホルダーと他のスポーツ関連組織とガバナンス関連の活動を協働・連携して行うこと。</p> <p>・スポンサー、放送局、他</p>	<p>・組織、政府、国際機関や他の関連ステークホルダーに対して SIGA 主要原則と国際基準の採択を促進するため、その準拠を協働の要件の一つにすること。</p> <p>・主要ステークホルダー群</p>

	<p>のスポーツ業界に関与した 営利組織に対して、SIGA 国 際基準への準拠を商的契約 の締結要件の一つにするよ う働きかける。</p>	<p>と戦略連携を結び、主要原 則と国際基準の施行を促進 すること。</p>
--	---	--

22. 組織は SIGA を通して、政府、政府間機関、法執行機関や関連の規制機関と連携を強め、犯罪行為・ネットワーク・組織の影響を排除することとする。

ブロンズ	シルバー	ゴールド
<p>政府のあらゆるレベルの関 連機関、特に法執行レベル 反汚職規制レベルにおいて と活動を連携することで、犯 罪行為、ネットワーク、組織 の影響を排除すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ整合性に対する 脅威に関して適切な調査を 行うこと。 ・生合成に関して関連した 公的機関と協力すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法執行と規制専門家を組 織の核部分に入れること。コ ンプライアンス又は整合性 チーム/ユニットに受け入れ れる、又は特別セッション やセミナーで受け入れるこ ととする。 ・スポーツ整合性における 組織犯罪の影響の重要性 を、意識向上セミナーやプ ログラムなどを通してノウ ハウを構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・献身的な法執行と規制専 門家を雇い、組織への犯罪侵 入のリスク算定やスタッフ に対するその危険性を教育 すること。 ・政府・国際機関・スポーツ 組織に対して、スポーツ大 会、政府援助、公的資金調 達、スポーツ大会や関連権 利の搾取から生じる資金、 スポーツ組織に授与・停止・ 拒否・差押されるうる SIGA 国際基準と必須法的基準に 則らない開発と連帯資金の 入手条件を規制さらに規律 を各母体の専門範囲に従っ て行うよう推奨すること。