令和2年度スポーツ庁委託事業

スポーツ・インテグリティ推進事業におけるスポーツ団体のガバナンス強化の推進

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

2021 年 3 月 19 日

目次

第１　はじめに 4
第２　エグゼクティブサマリー 8
　１　メンター派遣 8
　２　利益相反に関する規程の整備と運用 8
　３　スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）の作成 8
第３　メンター派遣 9
　１　メンター派遣の経緯及び実施報告 9
　　(1)　メンター派遣の経緯 9
　　(2)　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
　　(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に向けた都道府県スポ協等の対応 18
　(1)　都道府県スポ協等の問題意識の程度 18
　(2)　派遣先における状況 18
　(3)　メンター派遣の果たした役割 19
　(4)　今後におけるメンター活動の重要性 19
　４　NF 向けガバナンスコード適合を通じたガバナンス強化における主たる課題 21
　　(1)　ガバナンスコード対応の傾向 21
　　(2)　中長期計画等について（原則１関連） 21
　　(3)　役員体制の整備等について（原則２関連） 22
　　(4)　規程類の整備及びコンプライアンスについて（原則３～５関連） 22
　　(5)　通報制度（原則９関連） 24
　　(6)　自動応諾条項（原則 11 関連） 26
　　(7)　利益相反の管理及び危機管理・不祥事対応体制（原則８・12 関連） 26
　　(8)　地方組織等に対する助言及び支援（原則 13 関連） 27
第４　利益相反に関する規程の整備と運用 28
　１　昨年度の成果 28
　　(1)　一般法人法との対応関係 28
　　(2)　適用の典型例 29
　　(3)　今後の規程整備及び運用 29
　２　NF における利益相反の分類と、分類ごとの対応 31

(1)　組織運営上の利益相反と競技運営上の利益相反 31
(2)　利益相反取引の管理方法（NF と役職員（理事を除く）・委員等の利益相反取引と職務分掌） 32
(3)　理事、評議員の特別利害関係 34
(4)　競技運営上の利益相反の管理方法（利益相反行為の定義） 34
(5)　対応方針 35
3　諸団体における規定例 37
(1)　公益財団法人全日本柔道連盟 37
(2)　公益社団法人日本フェンシング協会 38
(3)　IOC 40
第５　スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）の作成 45
１　スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則１２とは 45
２　改訂の目的 46
３　利用上の留意点等 47

第１　はじめに

日本スポーツ仲裁機構（以下「当機構」という）は、2020 年 9 月、スポーツ庁より、「スポーツ界のガバナンス強化の推進事業」について事業委託を受け、コンプライアンス教育・ガバナンスの強化を実施することとなった（以下「本事業」という）。

当機構は、平成 29 年度の委託事業（以下「平成 29 年度委託事業」という）において「スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会」を組成し、平成 30 年度の委託事業（以下「平成 30 年度委託事業」という）の際には委員の中から弁護士複数名を指名した。以後、平成 31 年度の委託事業（以下「平成 31 年度委託事業」という）の際にはスポーツ法を専門とする弁護士複数名を新たに追加したが、本年度の本事業においては、平成 31 年度委託事業と概ね同程度の規模を予定したこと、及び事業の継続性の観点から原則として同じメンバーによることとした。

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、スポーツ選手やスポーツ団体の役職員に向けたコンプライアンス教育及びスポーツ団体におけるガバナンス構築の強化・普及を趣旨とし、スポーツ選手及びスポーツ団体の役職員らに対するコンプライアンス・ガバナ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「NF 向けガバナンスコード」という）及び同年 8 月 27 日付で公表されたスポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞（以下「一般向けガバナンスコード」という）（以下二つを併せて「各ガバナンスコード」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。

NF 向け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競技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と社会的責任が伴う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な説明責任を果たす必要がある。それゆえ、運営に関する透明性の確保が求められるとともに、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。

一方で、我が国のスポーツ活動を草の根で支えているのは各 NF の加盟団体（以下「PF 等」という）や、都道府県におけるスポーツ協会・体育協会（以下「都道府県スポ協等」という）である。これらの PF 等や都道府県スポ協等も、当該地域において特定のスポーツや各スポーツ団体を統括しつつ広範な役割を担う独占的組織という点や、助成金・補助金を含む各種公的支援がなされているという点において、NF と共通する。加えて、各地

方の現場におけるコンプライアンスの維持や不祥事等への対処において一次的な責任を負うのもこれらの団体であり、その役割は重要である。したがって PF 等や都道府県スポ協等におけるガバナンス体制の整備とコンプライアンス強化の重要性は、NF におけるそれらに勝るとも劣らないが、NF に比べて組織的・財務的基盤が劣るという事実は否定できない（それゆえ、NF 向けガバナンスコード原則 13 が定めるように、NF の指導的役割が一層期待される。）。

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 すらその体制は十分でない。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。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、その NF ですら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。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

これを受けて、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った。

また平成 31 年度委託事業においては派遣対象団体を 27 団体（JOC・JSPO 傘下：24 団体、JPSA 傘下：3 団体）にまで増やし、ガバナンスコードに照らしてスポーツ団体内部の現状確認を実施し、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、今後の対応方針・目標設定等を支援した。

これら過去 2 年の活動により、一定の成果は得られたが、事業開始が年末近くに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。また、メンターとしての活動から、上記コンプライアンスの点のみならず、ガバナンスコードの確認状況・遵守状況には団体ごとに幅があり、特に人的・経済的基盤がぜい弱な団体は対応が遅れている傾向にあることが分かった。その上、ガバナンスコードを受けてのコンプライアンス強化、ガバナンス体制の構築・強化はいずれの団体も着手がなされたばかりであり、引き続きフォローが必要な状況だった。またこのような NF の状況から、PF 等や都道府県スポ協等は、より一層、フォローを必要としていることが予想された。

そこで本事業では、昨年度までの各委託事業に引き続き NF を対象とするとともに、NF の中でも特に人的・経済的基盤がぜい弱な傾向にあるパラスポーツ団体や、さらには PF 等及び都道府県スポ協等も積極的に対象とすることとした。その上で、自己説明・公表が開始された各ガバナンスコードを念頭に置きながらより踏み込んだアドバイスや教育の機会を持ち、各ガバナンスコードの原則の中でも特に悩みが多いと思われるものについては参考となる具体例等の公開も視野に入れて事業を実施するとともに、各ガバナンスコードに照らして団体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、各スポーツ団体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、各自早ければ本年度、遅くとも令和 4 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。

なお例年、スポーツ庁からの委託事業はコンプライアンスに主眼が置かれていたが、本年度は「スポーツ界のガバナンス強化の推進事業」という事業名からも明らかなとおり、ガバナンス強化が主たる目的として掲げられている。この点、スポーツ界において目指すべき（グッド）ガバナンスは何かという問いは依然として必ずしも明らかにされていないが、我が国においてガバナンスに関し先行しているコーポレートガバナンスの分野では、例えば、「コンプライアンス（法令遵守）と同時に企業の業績向上のためにどのような経営の監督メカニズム（経営を評価する仕組み）が企業の中に存在しているべきかという問い」であり、「コーポレートガバナンスに関する議論は、コンプライアンス（法令順守）体制およびそれを含めた内部統制システムないし業務管理体制をどのように確立するかという議論と、企業の繁栄、競争力の強化、業績の向上のためにはどのようなコーポレートガバナンスが望ましいかという議論の両面からなる」とされる（神田秀樹「特集　コーポレートガバナンス・コード　特集にあたって」ジュリスト 1484 号 14 頁）。これを、スポーツ団体を念頭により一般化すれば、コンプライアンス体制とそれを含む内部統制シ

ステム・業務管理体制の確立と維持・実践、及び組織・競技の繁栄・発展・向上のための確立したシステム・体制の更なる強化ということができよう。したがって、コンプライアンスの強化は、ガバナンス強化の根幹をなすといえることから、なお昨年度までの事業との継続性を維持しつつ、さらにガバナンス強化をも念頭においてスポーツ団体の手助けをすることとした。

日本のスポーツ界において、コンプライアンスの推進とガバナンスの強化が必要であるとの声が強まる中で、NF は組織運営の骨格・基盤をより強化し、競技の普及・振興、競技力の向上を行っていく必要がある。また PF 等及び都道府県スポ協等も、それぞれの規模に応じつつも組織運営の適正化、競技の普及・振興、競技力の向上を行っていくことが求められる。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、スポーツ団体の自律・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スポーツ団体自身が当事者意識を持って内省することで、NF から草の根に至るまで、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するとともに、各スポーツ団体におけるガバナンスを強化し、より適切かつ強固なものにすることが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、各スポーツ団体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スポーツ団体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・課題を洗い出し、特にその主要なものについて整理した。

適合に向けた問題点は多岐にわたるが、各スポーツの財務基盤、人的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理解・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ことや目標を高くもつことと、そのための計画の実現可能性とのバランス、ガバナンスコードそのものに対する対応担当者以外の関係者の理解などがあり、個別に対応方針やガバナンスコードの解釈の指針を示すとともに、適宜研修等の対応をした。

２　利益相反に関する規程の整備と運用

「第４　利益相反に関する規程の整備と運用」においては、メンター派遣の過程において、特にスポーツ団体の担当者より、具体的にどうしたらよいか分からない、規程の策定が進まず困っているといった声が多数上がった、利益相反の適切な管理についての NF 向けガバナンスコード原則 8 に関し、具体例を示した。

該当箇所の記載を読めば理解できるとおり、いかなる利益相反を対象とし、どのように管理するべきかという事柄は、必ずしも一義的に判断しうるものではなく、競技やスポーツ団体の特性、規模等に即して対応する必要がある。

そこで、具体例の提示に加え、原則 8 の趣旨や、示した具体例の趣旨を解説し、各スポーツ団体が個別に工夫して対応する際の指針を示した。

３　スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）の作成

「第５　スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）の作成」においては、上記原則 8 と並んで、スポーツ団体の担当者より対応に苦慮している旨の声が多数聞かれた、危機管理についての NF 向けガバナンスコード原則 11 に関し、過年度に示したマニュアルをアップデートし、さらに解説にも加筆・修正を加え、昨今の新型コロナウイルス感染症（Covid-19）も踏まえた記載に改めた。

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、平成 29 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意識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。

その上で平成 31 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結果、合計 27 の NF に対応することとなったが、ガバナンス・コンプライアンスの対応状況には NF ごとに幅があるとともに、ガバナンスコードを受けてのコンプライアンス強化、ガバナンス体制の構築・強化はいずれの団体も着手がなされたばかりであり、引き続きフォローが必要な状況であることが確認された。

そこで本事業では、特に組織的・経済的基盤の脆弱な団体を優先することとし、NF の中でもパラスポーツ団体や、一般向けガバナンスコード（場合によっては NF 向けガバナンスコード）の自己説明・公表が求められるようになった PF 等及び都道府県スポ協等を優先的に対象とすることとして公募した。

公募の方法としては、当機構作成の文書を各 NF や PF 等及び都道府県スポ協等に対して送付し、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、40 団体（内、ローンボウルズを含むパラスポーツ団体 10 団体、PF 等 1 団体、都道府県スポ協等 13 団体）に対してメンターを派遣することとなった（ただし、新型コロナウィルス感染症（Covid-19）の影響で、研修が取りやめとなるなど、実際の活動が事実上かなわなかった団体も若干ある。）。

(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

2020 年 9 月 18 日	第 1 回準備会議開催 （事業方針検討①）
2020 年 10 月 14 日	第 2 回準備会議開催 （事業方針検討②・応募状況確認①）
2020 年 10 月 28 日	第 3 回準備会議開催 （事業方針検討③・応募状況確認②）
2020 年 11 月 11 日	第 1 回全体会議開催 （進捗・結果報告①）
2020 年 11 月 25 日	第 2 回全体会議開催

	（進捗・結果報告②）
2020 年 12 月 9 日	第 3 回全体会議開催 （進捗・結果報告③）
2020 年 12 月 23 日	第 4 回全体会議開催 （進捗・結果報告④）
2021 年 1 月 13 日	第 5 回全体会議開催 （進捗・結果報告⑤、成果物に関する相談）
2021 年 1 月 27 日	第 6 回全体会議開催 （進捗・結果報告⑥、成果物に関する相談）
2021 年 2 月 10 日	第 7 回全体会議開催 （進捗・結果報告⑦、成果物に関する相談）
2021 年 2 月 24 日	第 8 回全体会議開催 （進捗・結果報告⑧、成果物に関する相談）
2021 年 3 月 2 日	第 1 回報告書作成会議開催 （各担当部分調整）
2021 年 3 月 10 日	第 9 回全体会議開催 （進捗・結果報告⑧、成果物に関する相談）
2020 年 11 月上旬～ 2021 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　高橋甫氏
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)日本拳法競技連盟
　　会長　茂野直久氏
　　理事・事務局長　五十嵐愛作氏
4)　(公財)日本体操協会
　　専務理事　山本宣史氏
　　事務局長　渡邉榮氏
5)　(公財)日本自転車競技連盟
　　事務局次長　後藤慶一郎氏

6)　(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
7)　(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　小野寺斉氏
8)　(一社)日本バイアスロン連盟
会長　山口弘之氏
副会長　高尾広通氏
事務局長　山村明氏
事務局次長　荻野順一氏
9)　(公社)日本エアロビック連盟
組織部長　島貫啓氏
10)　(公社)日本パワーリフティング協会
事務局長　松谷昌典氏
11)　(公財)日本ソフトテニス連盟
事務局長　荒木朋子氏
事務局　渡部誠之氏
12)　(一社)ワールドスケートジャパン
専務理事　脇弥恵子氏
常務理事　山川幸則氏
13)　(公財)日本陸上競技連盟
管理部　森谷真咲氏
14)　(一社)日本クレー射撃協会
事務局長　大江直之氏
事務局　坂本強氏
15)　(公財)日本バレーボール協会
総務部長　灰西克博氏
16)　(公財)全日本なぎなた連盟
常務理事・事務局長　田室美知子氏
17)　(一社)ローンボウルズ日本
理事・事務局長　森紘一氏
18)　(一社)日本障害者アーチェリー連盟
常務理事　原口章氏

事務局　工藤麻衣子氏

19)　(一社)日本 FID バスケットボール連盟

専務理事　小川直樹氏

総務担当常務理事　吉田朋代氏

常務理事　大沼弘法氏

20)　(公財)スペシャルオリンピックス日本

事務局　森悠樹氏

21)　(一社)日本車いすバスケットボール

宮本有里恵氏

22)　(一社)日本ろう者スキー協会

理事　竹川寿美子氏

23)　(一社)日本ろう者テニス協会

理事長　森本尚樹氏

事務局長強化部理事　梶野千賀子氏

理事　北脇亜弓氏

理事　山本貴慎氏

監事　伊久美礼子氏

24)　(一社)日本ろう自転車競技協会

萩原巌氏

25)　(一社)日本デフバドミントン協会

事務局　中西朋実氏

26)　(一社)日本パラ陸上競技連盟

事務局長　吉村龍彦氏

27)　新潟県カーリング協会

事務局長　河原崇氏

28)　岡山県スポーツ協会

生涯スポーツ課課長（主幹）　小國美香氏

29)　群馬県スポーツ協会

総務課主事　柳川望美氏

30)　高知県スポーツ協会

事務局長　田鍋健一氏

31)　大分県スポーツ協会

総務部長　渡邉達也氏

32)　東京都体育協会

専務理事・事務局長　高畑崇久氏

事務局次長　國吉富美子氏

総務課主事　髙橋由佳氏

33)　福井県スポーツ協会

主査　竹田光一氏

34)　愛知県スポーツ協会

主任　藤本あかね氏

35)　神奈川県スポーツ協会

専務理事　小野力氏

事務局長　須貝謙治氏

事務局次長兼総務課長　田名部高雄氏

36)　滋賀県スポーツ協会

村田惣一郎氏

37)　和歌山県体育協会

事務局長　岡本規氏

事業係長　玉井俊充氏

副主査　田村直嗣氏

38)　奈良県スポーツ協会

総務係長　　福辺令女氏

39)　新潟県スポーツ協会

事務局　田澤正子氏

40)　兵庫県体育協会

事務局　後藤浩一朗氏

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、一定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全ての NF に適合するものか不明である点は留意が必要である。

昨年度において担当したメンターに個別に依頼するようになった等の理由により、本事業におけるメンター派遣を不要とした団体や、新型コロナウィルス感染症（Covid-19）の影響で事実上殆ど活動できていないことから要請を見合わせた団体がいくつか認められており、それらの団体を含めて考えると、メンター派遣を依頼してきた NF は昨年までに比べて若干増えたと言い得るものの、なお、費用負担が無い中で、その絶対数が必ずしも多くないことからすれば、各 NF において、NF 向けガバナンスコードに適合することや、同コードを活かしてガバナンス強化を積極的に図ることの重要性につき、未だに問題意識が十分に共有されていないのではないかという懸念は残っている。

(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、NF 向けガバナンスコードに対する自己説明・公表という共通の目標に向けた、一定の方向性は認められた。しかしなお、一定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差があることは昨年と同様であった。

この点、先行研究[1]において明らかにされてきているとおり、NF の財務基盤に関していえば、2018 年には平均値こそ 10 億 7200 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 5300 万円、中間値は 3 億 3500 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 の人的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

[1] 笹川スポーツ財団　「中央競技団体現況調査　2018 年度調査報告書」
http://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/NF2018_report44_full.pdf

未満の団体も全体の 4 割以上を占めている。また特に、パラ競技団体は依然として事実上ボランティアによって運営が担われていることも珍しくなく、財務基盤・人的基盤は極めて脆弱と言わざるを得ない。

このように、各 NF の財務基盤及び人的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、財務基盤や人的基盤の大きさと、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点は、平成 31 年度受託事業報告書に記載したところと同様である。

(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、NF 単独では不足する部分を補うことで、適合困難な原則は相当程度絞ることができる。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的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考える。

この点、東京 2020 大会後における各 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的基盤をもって、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、人的基盤が極めて脆弱な各スポーツ団体に対し、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、本事業の有益性は各ガバナンスコード施行後にあっても、なお極めて高いものと考えられる。

また本年度は、本事業の期間と NF 向けガバナンスコードの適合性審査の期間が重複したこともあり、一部の NF においては、適合性審査に際してのやりとりに関し、指摘の趣旨・目的等をかみ砕いて説明する、通訳のような役割を果たすこともあった。特に初回の適合性審査に際しては、NF 向けガバナンスコードや適合性審査の趣旨・目的に理解の齟齬が生じることもやむを得ない。このような場合において、スポーツ団体側に寄り添いつつ、審査側との意思疎通を円滑にする通訳としての役割も、ここ数年は重要となるように思われる。

(4) 今後におけるメンター活動の重要性

特にパラスポーツ団体を中心とした財務基盤及び人的基盤に乏しい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スポーツ団体にとっては、その必要性を改めて認識できるまたとない機会である。一方で少数ながら、昨年度までの事業において担当したメンターに対しNFが個別に依頼をしている等の事情から、本事業への依頼が不要となったという望ましいケースも生じている。メンターの側においても、財務基盤及び人的基盤が全く異なる複数のスポーツ団体を、また団体によっては複数年にわたって担当することで、比較的・多角的な見地を得るようになり、回答の幅が格段に広がっていることを年々実感している。

このように、本事業は平成29年度委託事業、平成30年度委託事業及び平成31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、これらの各事業と同様に、本事業の本格的な開始は年度後半にずれ込んだ（なお、それでも年々事業開始を前倒しすることは実現頂いており、その程度に応じてより丁寧でニーズに合った活動を実現できていると感じている。）。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、スポーツ団体の多くは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は6月に集中するところ、例年NFからも5～7月の時期にフォローをお願いできないかと言われることが多々あり、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、平成31年度委託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。実際、本年度の事業に応募したスポーツ団体からは、一時の研修に止まらず、研修映像をアーカイブ化して、継続的に繰り返し役職員が受講・視聴できるようにしたいという希望も出ている。ただ、事業の開始が遅れれば遅れるほど、準備等に困難が生じるところであり、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、令和3年度も同種事業を実施したいと強く熱望しており、毎年少しずつ開始時期を早めていただいているところではあるが、引き続き、少しでもより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に向けた都道府県スポ協等の対応

(1)　都道府県スポ協等の問題意識の程度

まず、派遣先となった都道府県スポ協等には、NF のように各ガバナンスコードの適合性を具体的に審査されるわけではないにも関わらず、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。ただし、他の各都道府県スポ協等に、同様の役職員が存在するかは不明であり、本事業内で得られた知見が全ての都道府県スポ協等に適合するものか不明である点は、NF と同様留意が必要である。

また、派遣先となった都道府県スポ協等の中でも、その意識にはかなりのばらつきが認められた。

すなわち、都道府県スポ協等は、JSPO の方針により、一般向けガバナンスコードではなく、NF 向けガバナンスコードのうち指定された一定のものを遵守することとされている。しかしながら都道府県スポ協等のうち一部の団体は、指定された原則のみならず、NF 向けガバナンスコードのうち、団体としての性質上そぐわないもの以外の全てについて遵守又は遵守へ向けた説明を目ざすところが認められた。

このように、各ガバナンスコードを前向きに捉え、積極的に活用しようという姿勢は、各ガバナンスコードのあるべき利用方法であるといえ望ましい上、他団体の範となり得る。

とはいえ一方で、研修等の参加者含め、課題としての意識は強くもっているものの、具体的な理解度は必ずしも高くない。研修を依頼される際もなるべく基本的な内容にして欲しいと要望されることが多く、コンプライアンスの推進・ガバナンス体制の構築はまだスタートラインに立ったばかりの感が強い。

また、上述のとおり、都道府県スポ協等は JSPO の音頭もあり一定の問題意識が認められたが、一方で PF 等は応募団体が一団体だけであった。NF や都道府県スポ協等の状況に鑑みれば、およそフォローが不要であるほどコンプライアンス・ガバナンスの点において十分であるとは思われない。NF のリーダーシップなどによる一層の問題意識の涵養が望まれるところである。

(2)　派遣先における状況

都道府県スポ協等は、JSPO の方針で一般団体向けに止まらず NF 向けのうち一定のものについて遵守義務が課されている。

具体的には規程類の整備やコンプライアンス教育の実施等、17 の項目について自己説明・公表を求められている。これに対し一部の都道府県スポ協等は、当

該 17 項目に限らず、一部の例外を除き全ての原則・項目について自己説明・公表を目指している協会がある。

このような姿勢は高く評価されるべきものだが、一方で、各ガバナンスコードに対する理解については、依然不十分と言わざるを得ない。例えば、担当者は高い意識を持っていても、他の役職員との温度差が少なからず感じられるケースも認められた。各ガバナンスコードの適切な利活用は、関係する各役職員の、正確な理解があってこそのものである。

また、都道府県スポ協等は、JSPO の傘下に位置するとともに、当該地域における統括的立場にあり、またその属する都道府県の行政や教育委員会とも密接な関係にあるという点で、他のスポーツ団体とは異なる、特異な性格を帯びている。そのため、単に NF へ適用する場合と同じように NF 向けガバナンスコードを理解すれば足りるというものでもなく、都道府県スポ協の状況や立ち位置に即した理解と評価が必要だが、このことは必ずしも容易でない。

特に目についた傾向や課題は、後述する 4 において適宜触れるが、今後各ガバナンスコードの、団体の特性に応じた理解や利活用の在り方の検討が必要となろう。

(3) メンター派遣の果たした役割

上記のような状況において、メンターを派遣し、担当者との協議・相談に応じることや、役職員や加盟団体（PF 等）の担当者に対する研修を行うことにより、各ガバナンスコードに対する基本的な理解・認識の共有を図ることができた。

また併せて、今後の自己説明・公表に当たり、一定の指針を示し、まさに各コード遵守の第一歩を踏み出す手助けをすることができたものと考えている。

(4) 今後におけるメンター活動の重要性

団体の担当者からは、例えば本事業において研修を行った際、このような研修の必要性は常々感じていたところだが、誰に頼んだらよいか分からずきっかけをつかめずにいたため、大変助かった、次年度もぜひお願いしたい、といった声が寄せられている。

また、上述のとおり、特に都道府県スポ協等においては、関係者の理解も含め、まさにこれから手探りで各ガバナンスコードに沿って進んでいこうという状態である。

特に当面適合性審査の予定がなされていないことから、これらの団体は第三者のチェック・助言を受ける機会が保証されていない。今後 JSPO やその他の統括団体がどのような指導力を発揮するかは依然として明らかでないが、団体によっては、誤った理解・認識のまま各ガバナンスコード対応を行っていってし

まう危険も否定できない。

　そのため、そのような事態を避けるべく、進むべき方向性の確認等、適時にチェックがなされる機会の確保が重要であり、いわば伴走する評価者たりうるメンターの重要性・有用性はむしろ高まるものと考えられる。

4　NF 向けガバナンスコード適合を通じたガバナンス強化における主たる課題

NF 向けガバナンスコート適合を通じたガバナンス強化には、各原則において、それぞれ問題や解決すべき課題がある。

ここではその中でも、本事業の中で特に認められた課題に絞って簡潔に指摘をする。

(1)　ガバナンスコード対応の傾向

当然というべきことではあるが、本事業に応募した NF の中で、NF 向けガバナンスコードに異を唱えて、これに反するような NF は認められなかった。いずれの NF も一応、各原則を遵守するか、遵守できないものについては目的を定めて今後の達成を予定している。

ただし、その遵守状況は団体の規模や現在の役職員の体制、また公益認定の有無などにより様々であった。

また、特に現状遵守できていない原則に関する、今後の達成計画の具体性・現実性も様々であった。中には、意識の高さゆえに、かえって実現可能性に疑義を持たざるを得ない目標・計画を掲げてしまうケースも認められた。意識を高く持つことは重要なことだが、無理な計画により目標の不達成が頻発したり、目標が形骸化したりしてしまう事態は避けなければならない。

以下次項以降に指摘するもの以外にも、一見遵守されていたり、遵守される見込みである原則についても、遵守状況や有効な運用がなされているかのチェックが必要であるほか、今後いかに、計画を具体的かつ現実的なものにしていくかが重要である。

また今後の適合性審査などの場面においても、コードとしての実効性を維持する一方で、ある程度の柔軟性をもって、現実的かつ妥当な修正は許容することも必要となるように思われる。

(2)　中長期計画等について（原則１関連）

いずれの NF も作成ないし作成中としており、第一歩を踏み出しているとは言ってよいように思われる。

ただし、その具体性・実現可能性は千差万別であり、多くの NF において、まだ手探りの状態と言わざるを得ない。

中長期計画は組織の継続性と発展に必要不可欠なものであるが、金科玉条が如く拘泥し、計画倒れになってしまっては元も子もない。現実的ではなかったり、問題があったりする計画は修正・変更をためらうべきでなく、今後における本事業や、適合性審査の場面において、適宜見直しとそれを踏まえた適切な修正が図られることが望ましい。

なお、都道府県スポ協等についてみると、その属する都道府県のスポーツ計画や、都道府県教育委員会の教育計画に拘束されやすい。中長期計画策定の実現という観点からみれば、目標達成を容易ならしめる事情だが、都道府県スポ協等の独自性という観点からみると、制約として機能する一面も否定できない。このことをどう評価するか、いかなる姿が望ましいかは今後の課題である。

(3) 役員体制の整備等について（原則２関連）

役員等における男女比、外部役員の割合、定年制及び再任上限設定に関しては、現時点でいずれも NF 向けガバナンスコードの目標を達成している NF は認められなかったが、一方で、明確な数値目標が設定されているということもあってか、多くの NF において、ある程度具体的な目標・計画が策定されていた。

ただし、それだけに目標の達成ありきで作成されている面が窺われることも否定できない。

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おり、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っていたり、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 も少なからずある。また女性役員を選ぼうにも、なかなか候補者がいないという悩みも聞かれた。

このような中、各 NF が本当に計画通りに目標を達成できるかどうかは、なお予断を許さない。いかに計画を実行するか、また今後達成が難しくなった場合に、計画の変更が認められ得るのか、また認められるとしていかなる範囲になるかは、団体の規模に応じてどれほど自由な制度・体制設計を認めるかという問題と合わせて、引き続き検討される必要があるように思われる。

なお、都道府県スポ協等についてみると、都道府県スポ協等は当該地域における統括団体的立場になることから、やはり高度の責任や透明性等が問われる。しかしながら一方で、役員の選出方法・選出母体に事実上の制限があるため、一定の構成となるようにコントロールすることは、他の競技団体に比べて困難が伴いやすい。都道府県スポ協等については、この点をどうするべきか、引き続き検討が必要となろう。

(4) 規程類の整備及びコンプライアンスについて（原則３～５関連）

ア 規程類の整備

NF ごとに遵守の程度は区々ではあるものの、近々整備予定とするものも含めれば、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。）。

しかし、規程類の整備それ自体は目的ではない、あくまでも目的は、規程類の定めにしたがった適切なコンプライアンス・ガバナンスの実現である。

そのためには、規程類が体系的に整理・理解された上で、適切に運用されることが重要である。

イ　コンプライアンス委員会

この点において、重要な役割を果たすのがコンプライアンス委員会である。

多くの NF において、コンプライアンス委員会かそれに相当する機関を既に存置しているか、又は存置する見込みを有していた。

しかしながらその実態は様々であり、複数の専門家から構成され、定期的な実際の活動も認められるものから、規程を整備し委員会を立ち上げた（又は立ち上げる）ものの、具体的にどのような活動をするかは未定といったものまで幅広く認められた。

NF における規程類の理解と適切な運用はコンプライアンス委員会の活動にかかっているといっても過言ではないが、そのためには十分なコンプライアンス教育の実施と、コンプライアンス委員会による当該 NF への理解、及び役員会とのコミュニケーションが重要である。

この点、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担当することが望ましい。

そのためには、役員会とコンプライアンス委員会が適時に問題意識を共有できるよう、独立性に過度こだわりすぎることなく、コンプライアンス委員会を担当する役員を置くなどするとともに、各コンプライアンス委員が、コンプライアンス委員会の活動に関する具体的なイメージを共有できるようにする必要がある。

ウ　コンプライアンス教育

本年度においても、全く研修を実施していない NF は殆ど無かった一方で、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、（昨年度以前の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（ただし一方で、昨年担当したメンターに既に個別に依頼するなどしたことにより、本年度は本事業による必要は無いとし、本事業との関係をまさに発展的に解消したNFも、少数ながら認められた。）。

ま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も、昨年に引き続いて認められた。

上述のとおり、少数ながら本事業の助けを借りずともコンプライアンス推進・ガバナンス強化を進められる団体が出てきたことは喜ばしいが、なお、NFの自立は課題である。

また、審判を対象とするものを含め、研修についても、引き続き競技ごとの選手・指導者・審判の役割や関係を前提に、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とともに、競技間において共通する内容の研修については、平成３１年度受託事業においてモデル資料を提示したところであり、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。あわせて、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。

なお、都道府県スポ協等について、その役職員に対するコンプライアンス教育の必要性は、NFにおけるそれといささかも変わらない。しかしながら一方で、加盟する各PF等に対する教育についてまず責任を負うのは、それぞれの競技におけるNFである。都道府県スポ協等が各PF等に属する役職員や選手・指導者などに対しコンプライアンス教育を行うこと自体、禁止されるべきものでもないし望ましいことだが、まずもってその責任を負うのは、ほかならぬNFないしPF等自身であることは意識される必要があろう。

(5)　通報制度（原則９関連）

通報制度の構築・運用実績ともに十分というべきNFから、他機関（JSPOや当機構など）の相談窓口等の紹介に留まるものまで様々であった。

この点、他機関の相談窓口等の紹介は、あくまでも暫定的な措置として認められ得るものであり、そのままでは不十分である点が留意されるべきである。

そもそも通報制度は、他の原則において目標とされている、各種規程の整備やコンプライアンス委員会の設置・運用、懲罰制度の構築、紛争解決の適正な解決

へ向けた自動応諾条項の導入といった事柄を前提とした上で、スポーツ団体が問題の発生を適時に探知し、自浄作用を発揮するための契機となることが目的といえる。

したがって、団体内の問題を幅広く対象とし、その後の団体としての対応につながり得ることが求められるが、他機関の相談窓口では、その対象や相談後の対応に限度がある。

例えば、JSPO の暴力行為等相談窓口は、対象行為、対象行為者及び窓口利用者の範囲にそれぞれ一定の制限があるし(JSPO 倫理規程第 2 条及び同第 4 条)、当機構の相談窓口は、仲裁や調停に関する一般的な質問には回答できるものの、紛争解決機関という性質上、具体的な紛争の中身に関する相談に乗ることはできないほか、スポーツ団体に何らかの対応を促すこともない。

それゆえ、あくまでも通報窓口は本来、(一定の独立性を保持しつつも) 団体内部の機関として、団体内部の問題を幅広く対象とすることが求められるのであり、外部機関の窓口の利用は、暫定的なものか、プラスアルファとしての位置づけであるべきである。

また、窓口は、通報・相談がなされた後のフローまで適切に準備されて初めて機能する。そのため単に窓口を設置すればよいというわけではなく、原則 9 の通報窓口制度は、原則 3、4、10 等と一体として、理解・対応されなければならない点には注意が必要である。

加えて、原則 10 も含め、特に都道府県スポ協等がどこまでいかなる範囲を対象として制度設計をすべきかは、問題となりうる。本来各競技団体における通報窓口は、各競技団体において整備し対応すべき事柄であり、都道府県スポ協等が一次的に担うべき事柄ではないように思われる (都道府県スポ協等内部の事柄については、また別である。)。それゆえ、各 PF 等と都道府県スポ協等の、いわば棲み分けがどうあるべきかの検討は、今後必要となろう。

なお、このような通報窓口の整備・運用にあたっては、

- 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、

といった課題が依然としてあることは、平成 31 年度受託事業報告書の記載と同様である。

(6)　自動応諾条項（原則 11 関連）

多くの NF において、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。

しかしながら、(意図的かどうかは別として)、紛争の対象範囲が限定されていたり、不服申立期間を数週間に限定するなど、条項の記載が不十分であるケースも散見された。

ＮＦ向けガバナンスコード原則 11 は、求められる理由として「対象スポーツにおける、代表選考、懲罰処分等を独占している NF においては（中略)、紛争解決制度を整備することが求められる」と記載されており、また補足説明において「自動応諾条項の対象事項には、懲罰等の不利益処分に対する不服申立に限らず、代表選手の選考を含む NF のあらゆる決定を広く対象に含めるとともに、申立期間について合理的ではない制限を設けないことが求められる」と明記されている。

したがって、例えば処分について定めた規程（「処分規程」、「倫理規程」など）に自動応諾条項を定めるだけでは、代表選考は自動応諾条項の対象とはならないおそれがある。このような問題を生じないためには、当機構が公開している自動応諾条項のモデル例を参考に、懲罰に留まらず、紛争全般に関する規程を置き、そこで概括的に自動応諾条項を定めることが有用である[2]。

NF 向けガバナンスコードが何を求めているか、及びそのためには具体的にどうするべきかという点につき、一層周知徹底が図られるべきである。

(7)　利益相反の管理及び危機管理・不祥事対応体制（原則８・12 関連）

スポーツ団体の運営において、適切な利益相反の管理が重要であることは論をまたない。

また、スポーツ団体が人によって運営されるものである以上、不測の事態や不祥事を完全に排除することはできない以上、予め危機管理・不祥事対応体制の構築を図ることもまた、重要である。

しかしながら、各ガバナンスコードの記載から十分に具体的なイメージを持つことは必ずしも容易ではない上、先行例も少なく、何を策定してよいかが分からないという声が数多く聞かれた。

そこで本事業では、利益相反の管理及び危機管理・不祥事対応体制の２点につき、項を改めて詳しく解説をするとともに、一定の方向性を示すべく、あくまでも参考例ではあるが、具体例を示すこととした。

---

2 「自動応諾条項の採択についての Q&A」、http://www.jsaa.jp/doc/qanda2.pdf（2021.3.11 アクセス）

(8)　地方組織等に対する助言及び支援（原則 13 関連）

既に述べたとおり、我が国のスポーツ活動を草の根で支えているのは NF の加盟団体などの地方組織である。ここでのコンプライアンス・ガバナンスが疎かになっていては、当該スポーツの発展はままならない。

したがって、地方組織におけるコンプライアンス・ガバナンスの維持・向上は、NF におけるそれに勝るとも劣らないほど重要なものだが、一般に、地方組織は人的・経済的基盤がぜい弱な傾向にあり、NF と同程度の期待をするのは現実的でない。

そこで、地方組織に対しては、外部からのフォローがより一層重要となるが、本事業において応募してきた地方の特定の競技団体は一団体だけであり、その点において、なお地方組織の意識の向上が望まれると言わざるを得ない。

ただし一方で、上述したとおり、都道府県のスポ協・体協からは多数の応募があったほか、NF から、地方の加盟団体関係者をも対象とした研修を要望されるなど、少しずつではあるが、一定の前進は認められるように思われる。

NF と地方組織の関係は、これまでの両者の歴史も相俟って様々なものがあり、指揮監督関係の有無・強度もまた様々であることから、一概に望ましい形というものは論じ難いゆえに、各競技の歴史・特徴に合わせたフォローが望まれる。

第４　利益相反に関する規程の整備と運用

１　昨年度の成果

昨年度事業においては、ガバナンスコード原則 8 への適合に当たり、以下のとおり問題点を指摘した。

(1) 一般法人法との対応関係

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るべきであり、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 ）
- 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 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。))

- 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ろうが、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

(2) 適用の典型例

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。

(3) 今後の規程整備及び運用

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。

2　NF における利益相反の分類と、分類ごとの対応

(1) 組織運営上の利益相反と競技運営上の利益相反

まず、昨年度の分析を前提にしつつも、問題意識をより先鋭化すべく、NF における利益相反を以下のとおり試行的に分類した。

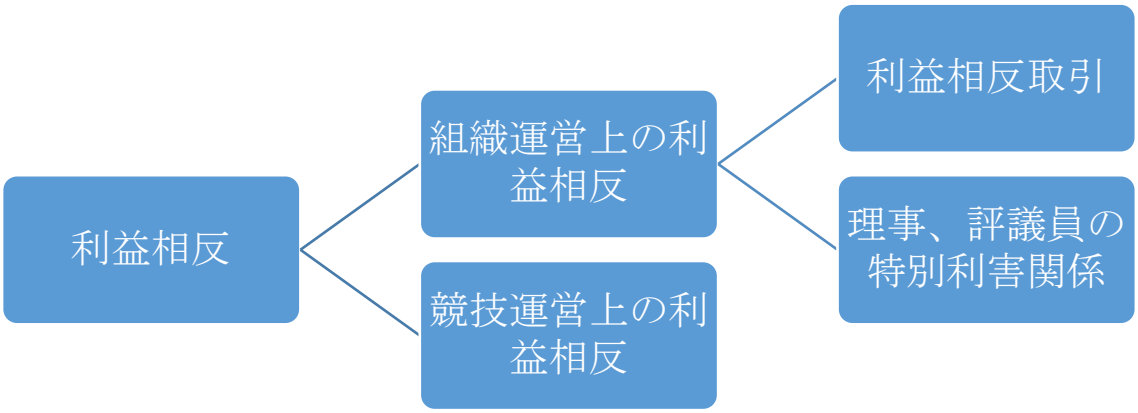
昨年度の分析においては、NF が直ちに経済的な損失を被らないものについてそもそも利益が「相反」しているのか議論の余地もあるが、ここでいう NF の損失とは、NF が有すべき競技の運営において必要不可欠である公平性に疑念が生じることをも含むと解するべきであることを述べた。

もっとも、対立利益が NF の経済的利益の場合とそれ以外の場合とを渾然一体として議論すれば、対象となる行為や制約の方法等が全く異なることから議論の錯綜を引き起こし、規程を整備することが却って困難となることは容易に想像される。以下では、議論の錯綜を回避するため、「組織運営上の利益相反」と「競技運営上の利益相反」とに分類して議論を行う。

「組織運営上の利益相反」とは、NF の主たる事業である競技運営の特質に起因することのない、組織運営一般において注意すべき利益相反をいう。ここには、理事と NF との間の利益相反取引（一般法人法 84 条 1 項、一般財団法人について 197 条で準用。）、役職員（理事を除く）・委員等（その定義は後述する）と NF との間の利益相反取引、並びに、理事会及び評議員会における理事及び評議員の特別利害関係の問題（一般法人法 95 条 2 項、189 条 3 項）が含まれる。理事以外の役職員・委員等と NF との間の利益相反取引は法律において直接制約されるものではないが、一般的な法人においても、従業員との間の就業規則又は業務の受託者との間の契約によって利益相反取引を制限することが通常であることから、これ自体は競技運営の特質に起因することのない、組織運営一般において注意すべき利益相反であると分類した。また、理事の特別利害関係の問題に関しては、利益相反取引を承認する理事会において当該利益相反取引を行おうとする理事が特別利害関係を有することは比較的明白と思われるが、それ以外の場面においても類型化が可能と考えられる。

他方、「競技運営上の利益相反」とは、NF の主たる事業である競技運営の特質に起因する利益相反をいう。NF と NF 以外の者との取引は上述のとおり「利益相反取引」に含まれるため、NF が取引を行う場面は含まれない。昨年度事業での分析結果で指摘した典型例でいえば、代表選手選考や審判員の選定、不祥事処分といったものはいずれも NF と第三者との間の取引ではなく、またこれらの決定の大半は理事会での決議事項ではないことから、「組織運営上の利益相反」には当たらず、「競技運営上の利益相反」に含まれることになる。

（図）NF における利益相反の分類



(2) 利益相反取引の管理方法（NF と役職員（理事を除く）・委員等の利益相反取引と職務分掌）

ところで、役職員（理事を除く）・委員等の権限は NF 内においても千差万別であり、NF ごとにも大きく異なる。

この点、一般的な営利企業（株式会社を念頭に置く）であれば、業務執行取締役（会社法 363 条 1 項に定める代表取締役（1 号）及び代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって取締役会設置会社の業務を執行する取締役として選定されたもの（2 号）をいう。）や、業務執行取締役から決裁権限を付与された管理職（内部の非業務執行取締役や執行役員等）など、限定的な人員が権限を行使する。組織運営上の利益相反を管理するうえでも、権限を行使する限定的な人員に対して利益相反に関する規程を適用すれば足りるのが原則である。これには、一般的な企業における雇用関係を前提にした場合、そもそも利益相反取引以前に副業や兼業が禁止されており、企業が従業員との間の利益相反取引によって利益を得る機会を喪失する蓋然性に乏しいということも意識に置かねばならない。

これに対して、NF では、非業務執行理事であるか否かを問うことなく、委員会の委員長、専門部会の部会長、運営部門の部門長（以下総称して、「委員等」という。）のように、一般的な企業と比較して多数の役職員・委員等が権限を行使しているように見える。また、この多数の役職員・委員等はボランティアで NF の業務に携わっていることから、当然のことながら別に本業を有していることが大半であるという点に、一般的な営利企業との違いがある。

問題の解決に向けては、2 つのアプローチが考えられる。ひとつは、広範な範囲の役職員・委員等に対して利益相反に関する規程を適用することで解決するというものである。しかし、広範囲の役職員・委員に対し、利益相反の趣旨を十分に理解させ、適切な管理ができるのかは疑問が残る。専業の役職員が少ないことに起因

して、リソース不足から権限を広く委譲しようとする動機は理解できるものの、本来権限者が少ない方がモニタリングしやすいことからすると、権限を広範に委譲することは少ないリソースをさらに枯渇させることにもつながりかねない。

もうひとつのアプローチは、権限分掌及び決裁基準を適切に設定するということにある。歴史的経緯（NF が存在し法人化する前から各種委員会、都道府県協会等の地方組織、実業団連盟や学生連盟といったカテゴリ別組織が存在し、組織規模からみてもこれらの組織が NF の事務局よりも巨大であるなど）や、組織体質（競技ごとの「縦割り」的に組織が活動しており、NF の事務局・執行部に決裁が上がってこないなど）といった事情から、予算や事業計画のみによって、広範かつ包括的な決裁権限が委員等に実質的に委譲されている例が少なからずある。しかし、権限を広く委譲することに対応する業務分掌規程、職務権限規程は存在せず、さらにいえば歴史的な経緯から責任者たる委員等と NF との間に委任契約すら交わされていない（あるいは委任契約に相当する委員等の服務規程等もない）こともあるのではないかと推測される。NF の多くは一般法人法上の法人であるところ、NF に法的効果を帰属させられるのは、業務執行理事が原則であり、業務執行理事から権限を付与された者は、業務執行理事からの授権の範囲内においてのみ法的効果を帰属させられるにとどまるのであるが、こういったことはあまり意識されることがない。ガバナンスコード上、原則 3 において「組織運営等に必要な規程を設けるべきである」として、業務分掌規程、職務権限規程が法人の運営に関して必要となる一般的な規程として列挙されているが、これらの規程において権限分掌を適切に行うことで、委員等がそれぞれ行使する権限が誰から授権されたものであるかが初めて明確になるとともに、権限を付与した者の責任に結び付く。また、代替性のある取引を中心に相見積もりを決裁の条件とするなどの明確な決裁基準は、形式的な組織運営上の利益相反があるとしても、NF の財産が毀損されることを抑止することにつながる。権限分掌及び決裁基準を適切に設定することで、権限を行使する広範囲の役職員・委員全てに対して同レベルの管理を適用せずに済むものであり、適切な権限分掌及び決裁基準の設定は、利益相反の管理に先行して行われなければならないと考える。

最後に、競技運営上の利益相反に関しては、膨大な情報を管理する観点から利益相反管理のための委員会を設ける実益が大きいが、組織運営上の利益相反に関しても利益相反管理のための委員会が必要かについては、権限の分掌の範囲の広さに応じて考えるべきであり、一律に設置が望ましいとはいえない。

利益相反取引を管理する規程は、後述するとおりいくつかの団体で策定例があり、これらの団体の規程を参考としつつ、他方で自らが有する権限分掌規程との整合性を図ることが重要である（当委員会においても、参考例を用意した。）。

(3) 理事、評議員の特別利害関係

NF の理事、評議員は、ガバナンスコードの原則 2 において外部理事及び外部評議員の目標割合が定められていることからも分かるように、理事、評議員の相当数は内部理事及び内部評議員、すなわち以下のいずれかに該当する。

ア）当該団体と下記の緊密な関係がある者

・過去 4 年間の間に当該団体の役職員又は評議員であった

・当該団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である

・当該団体の役員又は幹部職員の親族（4 親等以内）である

イ） 当該競技における我が国の代表選手として国際競技大会への出場経験がある又は強化指定を受けたことがあるなど、特に高い競技実績を有している者

ウ） 指導するチーム又は個人が全国レベルの大会で入賞するなど、当該競技の指導者として特に高い指導実績を有している者

このうち、「当該団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者」が理事又は評議員を務める場合に、当該加盟団体の処分等に関する決議との関係においては「決議について特別の利害関係を有する理事」又は「評議員」に当たるであろうし、「特に高い競技実績を有している者」又は「当該競技の指導者として特に高い指導実績を有している者」が理事又は評議員を務める場合に、それぞれの所属するチームや団体を利する決議との関係においては「決議について特別の利害関係を有する理事」又は「評議員」に当たるであろう。

NF の理事、評議員が内部理事及び内部評議員である以上、これらの事態は相当程度発生することが見込まれるため、各 NF において類型化し、実際に決議を行う際に混乱が生じないよう対処することが必要であろう。

(4) 競技運営上の利益相反の管理方法（利益相反行為の定義）

「競技運営上の利益相反」、すなわち、NF の主たる事業である競技運営の特質に起因する利益相反に対する管理のアプローチは、ガバナンスコードの記載を見ても明確となっていない部分が多い。

以下に述べるとおり、大学における利益相反の管理と、競技運営上の利益相反とは、NF/大学法人と役職員・委員等との利益相反取引に限定せずに利益相反を管理しようとしている点で共通することから、大学における利益相反の管理を参考にすべきであると考える。

東京大学利益相反行為防止規則を例に挙げると、利益相反行為は、「教育及び研究等に関する大学法人の教職員としての義務よりも、自己又は第三者の利益を優先させる行為」として定義されており（3 条 1 項）、又利益相反規程として推定さ

れるのは、「大学としての教育並びに研究及びその成果の活用という目的にそぐわない、専ら兼業先の企業等の利益を目的とする研究その他の活動に従事する行為」、「企業等との共同研究において、研究より生じる利益を不当に有利に自己又は親族が取締役、執行役、その他理事者を務める企業等に帰属せしめる行為」及び「大学において指導する学生を、教育的な目的に反する産学官連携活動に従事させる行為」である（同項各号）[3]。利益相反行為と推定される各行為のいずれにおいても、国立大学法人としての東京大学は契約当事者とならない点に特徴がある。また、対象者が膨大であり、全てを理事会で管理することが適切ではないことから、外部有識者が過半数を占める利益相反委員会を設け、判断を委ねている。

競技運営上の利益相反もまた、NF が契約当事者にならず（NF が取引を行う場面は組織運営上の利益相反に含まれる）、役職員（理事を除く）と NF との間の利益相反取引を整理する際のように、理事と NF との間の利益相反取引（一般法人法 84 条 1 項、一般財団法人について 197 条で準用。）に準拠することができない。そこで、大学における利益相反の管理を参考にして、利益相反行為を定義することが必要である。上記東京大学利益相反行為防止規則に倣えば、「公平公正な競技運営を行う NF の役職員・委員等としての義務よりも、自己又は第三者の利益を優先させる行為」とでもなろう。そのうえで、NF ごとに利益相反行為の類型化を図り、適切な管理方針を定めることが求められる。また、競技運営上の利益相反は、組織運営上の利益相反以上に、決裁権限が分散することが見込まれる。そのため、全てを理事会で管理することが適切ではないことから、利益相反管理のための委員会を設け、判断を委ねる実益があると考えられる。

(5) 対応方針

上記のとおり、NF における利益相反は、「組織運営上の利益相反」と「競技運営上の利益相反」とに区別され、「組織運営上の利益相反」には理事と NF との間の利益相反取引、役職員（理事を除く）・委員等と NF との間の利益相反取引、並びに、理事会及び評議員会における理事及び評議員の特別利害関係の問題が含まれる。それぞれが議論する対象を明確にするため、まずはどのような場面の利益相反が問題となっているのか、理解の共有が必要と考える。

また、「組織運営上の利益相反」と「競技運営上の利益相反」の両者に優劣を設けることが適当ではなく、双方に対して真摯に向き合うことが求められるが、「組織運営上の利益相反」に関しては、①「競技運営上の利益相反」と比較して定義及び基準が明確であること、②法人としての NF の経済的損害に直結しやすいこと及び③NF における個別の事情が相対的に少ないことから、早急な対応が要請され

[3] https://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07407781.html

る。他方、「競技運営上の利益相反」に対しては、NF ごとにステークホルダーの性質に差があり、NF 固有の事情も多く認められようことから、個別に丁寧な対応が必要になると見込まれる。

3　諸団体における規定例

ガバナンスコードの自己説明及び適合性審査の準備の過程において、国内の複数の NF での規定例がなされており、以下ではそれぞれの規定の概要を整理する。また、組織運営上の利益相反と競技運営上の利益相反の双方を対象とした IOC の倫理規程の概要についても併せて整理する。

(1) 公益財団法人全日本柔道連盟

公益財団法人全日本柔道連盟（以下「全柔連」という。）は、利益相反規程において以下のとおり定める。

まず、同規程における「本事業」を、「本連盟定款に定められた本連盟の目的を達成するための「①柔道に関する競技者および指導者の育成」、「②柔道に関する競技会および講習会の開催」、「③柔道用具の公認および検定」、「④柔道に関する国際交流および国際貢献」、「⑤その他この法人の目的を達成するために必要な事業」と定義する（2 条 1 項）。また、適用対象者となる「本連盟役職員等」を、「①本連盟の理事及び監事」、「②本連盟就業規則が適用される本連盟就業規則（以下「就業規則」という。）2 条に定める職員及び就業規則 2 条 2 項に掲げる者」、「③本連盟会長が委嘱した本連盟全日本監督・コーチ等」、「④本連盟強化システムに関する内規により全日本強化選手に選考された選手」と定義する（2 条 2 項）。

そして、「利益相反」を、「本事業によって起こる本連盟の社会的信頼が損なわれる状況」で、「ア　本連盟役職員等が得る利益と、本連盟が負う責任が衝突・相反する状況」、「イ　本連盟が得る利益と本連盟の社会的責任が相反する状況」又は「ウ本連盟役職員等の経営する会社・団体等に対する職務遂行責任と本連盟における職務遂行責任が相反する状況」と定義する（2 条 3 項）。

次に、全柔連は、「利益相反取引該当性」を以下のとおり判断する（3 条）。すなわち、全柔連と取引相手との取引において、以下(1)ないし(3)の全てを満たす取引を、利益相反取引に該当する可能性があるものとして、コンプライアンス委員会のもとに置く、利益相反マネジメント委員会の審議対象とする。ただし、本連盟役職員等が当該取引に関与せず、かつ、取引相手の選定・取引内容の決定に影響を及ぼすおそれがないことが明らかな場合は除かれる。

(1) 全柔連が契約当事者となる取引

(2) 別途定める基準を超える対価を伴う物品の売買または役務の提供に関する取引

(3) 本連盟役職員等、その配偶者又は同居の親族が次の①ないし③に該当する取引、若しくは、本連盟役職員等の懇意にする団体が次の①に該当する取引。なお、本規程において「懇意にする団体」とは、本連盟役職員等が現在又は過去に、雇用

されまたは所属したことのある会社又は団体をいうものとする。
①取引相手
②取引相手の役員（会社にあっては取締役または執行役、その他の法人にあっては理事）
③取引相手の株式または持分の 20%以上を保有

本連盟役職員等は、利益相反取引該当性のある取引を行う場合又は行った場合、利益相反に関する自己申告書（以下「自己申告書」という。）を利益相反マネジメント委員会に提出するものとされている（11 条 1 項）。利益相反マネジメント委員会は、自己申告書に基づき、本連盟役職員等の利益相反に関して全柔連として許容できるか否かについて審議し、その結果を当該役職員等に通知するとともに会長に報告するものとする（12 条 1 項）。

本連盟役職員等の利益相反が社会通念上妥当とされる範囲を著しく逸脱している場合は、利益相反マネジメント委員会は、全柔連としてこれを許容できないものと判断するとし、その判断基準は、「(1)本連盟役職員等が本連盟の職務に対して、個人的な利益を優先させていると客観的に判断できる場合」「(2)当該取引により、本連盟の社会的責任が果たされないと客観的に判断できる場合」「(3)本連盟役職員等が、本連盟における職務活動よりも外部活動を優先させていると客観的に判断できる場合」と定めている（14 条 1 項 2 項）。理事に関しては、原則として、一般社団・財団法人法第 197 条により準用される同法第 84 条 1 項各号に規定する取引を行ってはならず、例外として理事会の承認を得た場合のみに行えると定めている（16 条）。

全柔連の規定は、利益相反自体を広く定義しているものの、3 条以下において適用対象としているのは「利益相反取引」であり、上記分類における、組織運営上の利益相反のうち利益相反取引に関する規定と整理することができる。また、その管理方針は、利益相反取引に該当するか否かの判断に当たっては定型的な基準を設け（3 条）、基準に該当するものについては対象者において自己申告をすることを求めている。判断は理事の利益相反取引を除き、利益相反マネジメント委員会に委ねられることになっている。

(2) 公益社団法人日本フェンシング協会

公益社団法人日本フェンシング協会（以下「JFF」という。）は、利益相反マネジメント規程において以下のとおり定める。

本規程の関係当事者に含まれる対象者を、「① 当協会の役員」、「② 当協会に雇

用されている職員」、「③ 当協会のコーチ」、「④ 当協会の公認指導者及び公認審判員」、「⑤ 当協会の委員会に所属する委員」、及び「⑥ 上記対象者の配偶者及び一親等の者（両親及び子ども）」と定義するする（2 条）。また、「利益相反」とは、経済的利益相反、すなわち「当協会における関係当事者としての地位と、当該関係当事者が得る利益との間に社会通念上の関連性があり、当該関係当事者が当該利益を得ることによって、当協会に対する社会的信頼を害する危険のある行為」及び責務違反、すなわち「関係当事者としての当協会における地位に基づく責任ないし義務と、当該関係当事者の当協会以外の活動における責務とが相反している関係にあり、当該関係当事者が当協会以外の活動における責務を行うことによって、当協会に対する社会的信頼を害する危険のある行為」と定義する（3 条）。

また、関係当事者は、当協会との間に利益相反を生じさせる、又は生じさせるおそれのある行為をしてはなら」ず、「関係当事者は、他者との間で、関係当事者としての職務に対する社会的信頼を損なうおそれのある一切の利益の享受及び取引関係を持ってはならない」とされている（5 条）。

「関係当事者は、自らと当協会との間に利益相反を生じさせる、又は生じるおそれのある状況が生じた場合には、当協会に事前にその旨を報告しなければなら」ず、特に「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 84 条第 1 項に該当する場合には、当該関係当事者は、理事会に対し、当該取引につき重要な事実を開示して、その承認を受けなければならない」とされている（6 条）。

これとは別に、「関係当事者の次の各行為は、当協会の利益相反マネジメントの対象となる」としており、「① 当協会の取引先企業（スポンサー企業を含む。以下「取引先企業」という。）の株主又は役員である関係当事者が、当協会の意思決定に参画している場合」、「② 関係当事者が、取引先企業から報酬、株式等何らかの経済的利益を得ている場合」、「③ 関係当事者が、取引先企業から寄附金、設備・備品の供与を受ける場合」、「④ 関係当事者が、取引先企業へ自らの発明等を移転し又は使用許諾する場合」、「⑤ 当協会が、①から④の便益を供与される関係当事者に対して、当協会の施設・設備の利用を提供する場合」、「⑥ 当協会が、①から④の取引先企業から何らかの便益を供与される関係当事者から物品を購入しあるいは役務の提供を受ける場合」、及び「⑦ その他、関係当事者が、取引先企業から、何らかの便益を供与されたことが明らかである場合、もしくは供与が想定される場合」が列挙されている（7 条）。規程全体を見る限り、これらの行為に関しては、「自らと当協会との間に利益相反を生じさせる、又は生じるおそれのある状況が生じた場合」と想定しているものと考えられる。

さらに、関係当事者は、利益相反マネジメントのため、「① 利益相反行為を未然に防止するように最大限の配慮及び客観的に必要とされる合理的な努力をしなければいけない。また、万一利益相反が生じた場合にはその影響力を最小限にとどめ

るために、当協会から要請される事項について最大限協力しなければならない」。さらに、「② 前号以外でも当協会から利益相反マネジメントに関し、必要な協力を求められたときは、最大限協力をしなければならない」（9 条）。

JEF の規定は、利益相反自体を広く定義し、「責務違反」という定義のもと「関係当事者としての当協会における地位に基づく責任ないし義務と、当該関係当事者の当協会以外の活動における責務とが相反している関係にあり、当該関係当事者が当協会以外の活動における責務を行うことによって、当協会に対する社会的信頼を害する危険のある行為」を利益相反に含めている。また、対象者には、JEF との委任、登録関係のない「⑥ 上記対象者の配偶者及び一親等の者（両親及び子ども）」までが含まれている。

その管理方針は、利益相反に該当するか否かの判断に当たっては定型的な対象行為を設け（7 条）、定型的な対象行為に当たるか否かを問わず、利益相反を生じさせる、又は生じるおそれのある 状況が生じた場合には、対象者において自己申告をすることを求めている。判断は理事の利益相反取引を除き、倫理委員会に委ねられることになっている。

(3) IOC

IOC 倫理規程及び「オリンピック関係者の行動に影響を与える利益相反に関する規則」[4]は以下のとおり定める。

まず、倫理規程第 6 条は利益相反に関する総則的な規定として、「オリンピック関係者は、利益相反に陥ることを避け「オリンピック関係者の行動に影響を与える利益相反に関する規則」を遵守しなければならない。」と定める。

これを受けた「オリンピック関係者の行動に影響を与える利益相反に関する規則」は、適用範囲を「IOC 倫理規程の適用範囲により定義されたオリンピック関係者」とする（1 条）。

また、利益相反を、「潜在的な利益相反」あるいは「認識される利益相反」と、「現実の利益相反」とに区別する（2 条）。「潜在的な利益相反」、あるいは「認識される利益相反」は、「単独で活動している、あるいは組織の一員として活動している個人の意見または決定が、その意見や決定により影響を受ける可能性のある別の個人または組織と、現在の関係により、または過去に持っていた関係により、あるいは近く持とうとしている関係により、 影響を受けることを免れないと合理的に判断できる場合に発生する」と定められている。また、「現実の利益相反」とは、「単独で活動している、あるいは組織の一員として活動している個人が、自身

[4] https://www.joc.or.jp/olympism/ethics/pdf/ethics2020_j.pdf

の意見や決定により影響を受ける可能性がある別の個人または組織との現在の関係により、 または過去に持っていた関係により、 あるいは近く持とうとしている関係により、 影響を受けることを免れない状況にある中、 何らかの意見を述べる、または意思決定に参加する場合に発生する」と定められている。これらの規定から分かるように、本規則における利益相反は、取引に限定されるものではなく、意見を述べる、意思決定を参加することで生じると整理されている。

利益相反の検討に当たっての利益は包括的なものであり、「当該個人の直接的利益とともに間接的な利益も検討しなければならない。それには、その人物の親族、例えば子供、配偶者、パートナー、扶養家族の利益、および配偶者やパートナーの扶養家族の利益も含まれる。本規則の目的のために検討されるべき利益は、当該個人または親族の誰かが営利法人、競技団体、あるいはその他の法人の状況に対し、何らかの手段で（例えば投票権や株式の所有、あるいは契約などにより）支配する、あるいは重大な影響を及ぼす立場にある状況である。」と定められている（3 条）。

利益相反のうち禁止されるのは、「現実の利益相反」であり、「潜在的な利益相反、あるいは認識される利益相反の状況に直面したならば、意見を表明すること、判断を下すこと、意思決定プロセスに参加することを自制しなければならない。」（4 条 1 項）。また、「利益相反を防止するため、当事者は関連競技団体に対し、利益を明らかにしなければなら」ない（4 条 2 項）。

個人が利益の公表を怠った場合、又は／及び現実の利益相反状況にある場合、IOC 倫理・コンプライアンス首席オフィサーは。倫理委員会が IOC 理事会に勧告できるようにするため、事案を倫理委員会に付託することができる（5 条）。

IOC の規程は、上記分類における競技運営上の利益相反や組織運営上の利益相反といった区分は設けず、包括的に利益相反を管理しようと試みている。その結果、抽象度の高い規定ぶりになっていると考えられる。特に、「潜在的な利益相反、あるいは認識される利益相反」を有する対象者は、全て利益を開示しなければならないが、規程上も明示されているとおり、「現実の利益相反は、下記条項 4.2 に従い、個人が関連する利益を公表していたか、 公表していなかったかにかかわらず成立する場合がある」ため、利益を開示すれば全て問題が回避できるものではない。結局のところ、何が禁止され、何が許容されるかは規程上明らかではなく、当該規程のみでは、対象者にとって予測可能性に乏しいものと考えられる。したがって、この規程は、包括的な定めとなっていることで、事後において利益相反が問題になったときに制裁を行うという観点では利用可能性が高いものといえるが、関係者からするといつ何を開示するか、開示した後にどのような対応をとればよいのかの双方が不明確であり、これのみでは行為規範として十分に機能するとはいえない。IOC の規定を参考にするとすれば、下位規範、ガイドライン等で、関係者や利益相

反を類型化し、内容を補充し、関係者が混乱を起こすことのないように配慮することが望ましいと考えられる。

モデル利益相反取引管理規程

(目的)

第 1 条　本規程は、本 NF の利益が相反しうる取引を適切に管理し、もって本 NF の利益を確保するために制定される。

(適用範囲)

第 2 条　本規程の適用対象者（以下、「対象者」という。）は、以下の者とする。

(1) 本 NF の理事

(2) 本 NF の業務執行理事から決裁権限を委譲された者（以下、「受託者」という。）

(3) 本 NF の職員、委員及び業務受託者であり、本 NF の取引に関与することができる者（以下、「関与者」という。）

(利益相反取引)

第 3 条　本規程において、利益相反取引とは、本 NF の利益と、対象者又は対象者と密接な関係性を有する者の利益が相反する取引をいい、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。）第 177 条で準用する第 84 条第 1 項第 2 号及び第 3 号に定める取引を含むものとする。

2　本 NF は、以下のいずれかの場合に当たる取引を利益相反取引とみなす。

(1) 取引の相手方（以下、「相手方」という。）が対象者、対象者の配偶者又は対象者の三親等内の親族である場合

(2) 対象者、対象者の配偶者又は対象者の三親等内の親族が、現在、単独又は共同で相手方の株式又は持分の 20%以上を保有する場合

(3) 現在又は過去 2 年間において、相手方を委任者、対象者を受任者とする委任関係がある、又はあった場合

(4) 現在又は過去 2 年間において、相手方を使用者、対象者を労働者とする雇用契約（在籍出向により本 NF に出向している場合を含む）がある、又はあった場合

（対象者による承認の申請）

第 4 条　対象者は、本 NF が利益相反取引（本 NF の利益と、自己又は自己と密接な関係性を有する者の利益が相反する取引に限る。以下本項において同じ。）を行う前に、以下の区分に従って速やかに当該取引の承認を申請しなければならない。本 NF が以下の区分に従って承認を得ることなく利益相反取引を行った後に対象者が利益相反取引の存在を知ったときも、これと同様とする。ただし、普通取引約款に基づく定型取引など、抽象的にみて本 NF に損害を生じ得ない取引については、この限りでない。

(1) 理事（自己又は第三者のために本 NF と取引をしようとする場合）　理事会

(2) 理事（前号の場合を除く）　業務執行理事
(3) 受託者　受託者に対して権限を付与した業務執行理事
(4) 関与者　当該取引につき決裁権限を有する業務執行理事又は受託者
2　対象者は、前項の申請にあたり、以下に定める事項を報告しなければならない。
(1) 相手方の名称及び相手方と対象者との関係性
(2) 当該取引において代替可能な事業者が存する場合には、相手方と取引することが本 NF にとって利益となること（見積書等）
(3) 当該取引において代替可能な事業者が存しない場合には、本 NF が相手方と取引をしなければならない理由
(4) 当該取引において本 NF の利益を確保する上で必要な措置（もしあれば）

（業務執行理事による承認の申請等）
第 5 条　業務執行理事は、本 NF の行う取引が前条第 1 項第 2 号に当たる場合、理事会に対して前条第 2 項各号に定める事項を報告し、当該取引の承認を申請しなければならない。
２　業務執行理事は、利益相反取引が疑われるときは、対象者に対し、前条第 1 項各号に定める承認の申請を求めることができる。

（考慮要素）
第 6 条　前 2 条に定める申請を受けた者は、以下の要素を考慮して、取引が本 NF に利益となると判断した場合、当該取引を承認することができる。
(1) 当該取引が本 NF にとって必要不可欠であること
(2) 承認時点の試算によれば、当該取引により本 NF の利益を最大化できていること
(3) 当該取引により対象者が不当な利益を得ているとはいえないこと
(4) 当該取引により本 NF の公平性に疑念が生じるとはいえないこと

（承認を得ない利益相反取引の禁止）
第 7 条　対象者は、利益相反取引に当たることを知りながら、本 NF をしてしかるべき承認を得ることなく利益相反取引をさせてはならない。

第５スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）の作成

１　スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則１２とは

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＞を発表し、本年度から実際に統括 3 団体による適合性審査がスタートした。

同コード原則 12 では、以下のとおり危機管理及び不祥事対応体制の構築を NF に対して求めており､非常に広範なステークホルダーが存在することを原因としてひとたび NF の危機や不祥事（重大な不正・不適切な行為等）が発生すれば、その影響は広範囲にわたり 「当該 NF の組織のみならず スポーツ界全体の信頼を損なう」といった事態になりかねないとし、「NF は 公共性を有する組織としての強い自覚を持ち 自らに関わる不祥事又はその疑いを察知した場合は速やかにその事実関係や 原因を徹底して解明し その結果に基づいて確かな再発防止を図る責務があり NF 自身が自浄作用を発揮することによりステークホルダー からの信頼の回復を確かなものとすることが強く求められる」としている。

> 原則 12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。
> (1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し，危機管理マニュアルを策定すること
> (2) 不祥事が発生した場合は，事実調査，原因究明，責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること
> (3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合，当該調査委員会は，独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士，公認会計士，学識経験者等）を中心に構成すること

そして、補足説明の中で、「危機管理マニュアルの策定に当たっては、競技の特性や各団体の運営の特徴等を踏まえ、発生しやすい不祥事類型やリスクを特定し、当該リスクの発現可能性の高低や発生した場合の影響等の評価を加え、これに従ったリスクの制御方法や監視体制及びその見直しの在り方についても規定することが望まれる。」「危機管理マニュアルが単なる書類として形骸化しないよう、マニュアルに従ったリスク管理の実効性を定期的に検証したり、緊急の危機管理体制を発動するための仮想訓練を定期的に実施したりするなど、平時からその存在を浸透させるための活動を運営業務に組み込むことが望まれる。」としている。

これらの指摘を因数分解すると、以下の４点に整理できるが、①及び②は危機管理マニュアル策定に当たって事前に行うべき事項であり、③及び④は危機管理マニュアル策定後に PCDA サイクルを回す際に重要な観点である。

① 競技の特性や各団体の運営の特徴等を踏まえた、発生しやすい不祥事類型やリスクの特定

② 当該リスクの発現可能性の高低や発生した場合の影響等の評価

③ マニュアルに従ったリスク管理の実効性の定期的な検証

④ 緊急の危機管理体制を発動するための仮想訓練の定期的な実施

２　改訂の目的

当機構は、2018 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）として「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」を公表し、同ガイドライン別紙 7 として「スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル」を制作・公開した [5]。

このスポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則 11 を受けて NF としても具体的な危機管理マニュアルの策定と見直しが随時行われているところであると思われるものの、具体的にどのような観点から検討を進めるべきか等の NF の現場における悩みは深く、何を策定してよいかが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った。

実際に、一昨年度から継続的に一部の NF に対してメンターを派遣している当機構にも同様の相談が寄せられることが多かった。現に、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 がほぼなかったというのが実態であった。

そこで、本年度事業においては、「スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル」をさらにアップデートし、スポーツ団体ガバナンスコードにおける各原則との連続性を意識した危機管理フロー全体イメージ及びスポーツ団体のステークホルダーイメージの更新、並びに、危機管理に関する再定義及び事前準備としてどのようなことをすべきか等について具体的に他団体における実例を用いながら実務的に活用しやすい形で追記すること等を試みた。

[5] http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_b7.pdf

３　利用上の留意点等

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し、ステークホルダーを巻き込んで話し合い、実際に組織運営の日々の取り組みの中に危機管理を溶け込ませる必要がある。一方的に第三者がルールを定めそれを遵守・実施させたり、他団体のマニュアルをそのまま移管してそれを遵守・実施させたとしても、それはスポーツ団体の自律性[6]に反することになるし、何よりもガバナンス強化につながらない。

各団体が、自ら定める規程やルールに従って、自らの組織の課題を分析した上で効率性[7]を意識しながらガバナンス強化を図る必要があることを再度確認しておきたい。したがって、本マニュアルはあくまでも考え方を整理したものに過ぎず、これをそのまま使えば危機管理体制が盤石ということには一切ならないということに留意が必要であろう。

詳細は、別添「スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル（改訂版）」のとおりである。

以　上

---

[6] 2019（令和元）年度スポーツ庁委託事業成果物「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～」5 頁参照。同ハンドブックでは「公益法人制度改革やスポーツ基本法の制定、スポーツ団体ガバナンスコードの制定など、様々な法政策が進んでいますが結局これらの法政策だけに依存することはできず、スポーツ団体が自らガバナンスを強化し、ポスト 2020 において持続的な運営をやっていくしかありません（自律性）。そのためには、自らのスポーツ団体がどのようなスポーツの世界を実現するのか、そのためにどのような組織にしていくのかなど、自らビジョンを示していく必要があります。」としている。

[7] 2019（令和元）年度スポーツ庁委託事業成果物「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～」4 頁参照。同ハンドブックでは「法政策において不足している点、特にガバナンス強化における効率性の側面を自ら補強していく必要」があるとしているが、これまでの経緯も影響して不祥事対応＝危機管理と捉えられがちになってしまっていた部分を、これを機会により広い概念として認識され、選手強化に関する効率性に限らず、危機管理についても各団体が個別具体的に課題・リスク・危機を認定・検討し、マニュアルに落とし込むことができることを祈りたい。