

令和3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

(公益財団法人)日本スポーツ仲裁機構

2022年3月18日

目次

第1	はじめに	4
第2	エグゼクティブサマリー	6
第3	海外調査	7
1	海外調査の経緯及び実施報告	7
(1)	海外調査の経緯	7
(2)	海外調査の実施報告	7
ア	実施方法	7
(ア)	事前の検討・調査	7
(イ)	本調査	8
イ	実施日程	9
ウ	対象団体等	9
2	イギリスにおける状況	11
(1)	イギリスの Code for Sports Governance 策定の経緯	11
(2)	旧 UK コードの改正（特徴、新旧の主要な違い含む）	11
(3)	コード遵守のための取り組みについて（補助金や UK スポーツ等による助言等含む）	12
(4)	スポーツ団体の遵守状況（問題点や支援を含む）	14
(5)	コードに対する NGB からの評価	16
(6)	その他（日本のガバナンスコードとの比較）	16
3	カナダにおける状況	18
(1)	SFAF	18
ア	コードの種類・制定状況（特徴含む）	18
(ア)	SFAF とは	18
(イ)	制定の背景及び経緯	18
(ウ)	戦略	19
イ	コード遵守のための施策（補助金や遵守状況チェックを通じた助言等含む）	21
ウ	スポーツ団体の運営状況（コードの遵守状況や問題点含む）	22
エ	コードに対する評価	22
(2)	CANADIAN SPORT GOVERNANCE CODE	23
ア	コードの種類・制定状況（特徴含む）	23
(ア)	制定の背景及び経緯	23
(イ)	概略	24
イ	コード遵守のための施策（補助金や遵守状況チェックを通じた助言等含む）	25
(ア)	拘束力	25

(イ) 各種テンプレート及びチェックリストの提供.....	25
ウ スポーツ団体の運営状況（コードの遵守状況や問題点含む）	26
エ コードに対する評価.....	26
(3) Guide to Administrative Fair Play	26
(4) カナダの各制度等についての小括	27
ア コード遵守のための取り組みについて.....	27
(ア) 策定主体及び関係団体におけるコード適用対象団体に対する審査につい て.....	27
(イ) 公的機関及び関連団体によるコード遵守に向けた支援について.....	28
イ コード適応対応団体の遵守状況.....	28
ウ スポーツ団体におけるマーケティング活動状況や財務規模及びそれらとコード 遵守状況の相関について.....	29
4 その他の国（アメリカ合衆国・オーストラリア）における概要.....	30
(1) アメリカ合衆国における概要	30
ア 前提となる枠組み	30
イ ガバナンスに関する最近の動向.....	30
ウ 補助金等との紐付けの有無等	31
(2) オーストラリアにおける概要	31
ア 前提となる枠組み	31
イ ガバナンスに関する最近の動向.....	32
ウ 補助金等との紐付けの有無等	32
第4 おわりに	33

第1 はじめに

2019年6月、我が国においても、スポーツ団体（特に中央競技団体）に向けたガバナンスコード（以下、「日本コード」という。）が策定された（以下、特に断りのない限り、「コード」とはスポーツ団体を対象とするガバナンスコードをいう。また、ヒアリングの過程において「コード」という呼び方に違和感を示されたこともあったが、本報告書の中では便宜上「コード」と呼称する）。

中央競技団体は毎年、日本コードに定める各原則について従っているかどうかを含む「自己説明」と「公表」が求められるとともに、4年に一度、統括団体による適合性審査を受けることとなっている。現在はその2020年から2023年までの「一巡目」が進んでいるところである。

クリーンでフェアなおスポーツ界の実現、する・みる・ささえるといったスポーツ権の確立と保障のためには日本コードが有効に利用されることが極めて望ましい。

しかしながら日本コード制定前においては、スポーツ団体に対する同趣旨の制度は存在しておらず、2019年の制定が初めてである。それゆえ各中央競技団体は正に手探りで日本コードへの対応を行っている。当機構はこれまで、スポーツ分野に知見を有する弁護士をメンターとしてスポーツ団体に派遣する事業を行ってきており、各スポーツ団体による日本コードへの対応を間近で見えてきたが、日本コードを遵守する意向は有しているもののどのようにしたらよいのか分からない、また「自己説明」として現状遵守できていない状況の改善策や、中長期の事業計画を講じて公表したものの、実際にどう実践していくかという具体的な対応策が必ずしも伴っていない例も散見された。

他方、日本コード自体も、我が国における初めての試みである以上、実際の運用を経た上で見直すべき事項は生じようし、スポーツ団体による対応状況の変化によってニーズも異なってくるはずである。これらの点からも今後の再検討や改善の必要性は明白である。

このような中央競技団体による実効性を伴った日本コードの履践の確保や今後における日本コードの改定や関連する制度の再検討・改善に当たって、海外における同種の先事例は極めて参考になる。

そこで本事業では、海外におけるスポーツ団体（特に中央競技団体）向けコードの遵守のための取り組みと、各国におけるコード適用対象団体の遵守状況、及びスポーツ団体におけるマーケティング活動状況や財務規模及びそれらとコード遵守状況の相関の有無などについて調査をすることとした。

具体的には特にイギリス及びカナダを主たる対象として、上記の各事項に関する調査を行ったが、どちらも様々な問題や困難を乗り越え、改正等を経て現在の姿に至り、効果を生じさせている様子が認められた。あくまでも本事業は海外におけるスポーツ団体のガバナンスやガバナンスの維持・向上を目的としたコード類の遵守確保や支援

などに関する状況の調査を目的としているため、それら自体の評価や具体的な提言は、各項目の記載において有用と思われる範囲で若干示唆しているほかは、あえて行っていないが、日本における制度との異同等、注目すべき点も浮かび上がってきた。当然国ごとに制度や文化といったバックグラウンドが異なるため安易に比較したり真似したりすることはできないが、本事業の結果が必ずや、コードを利用いたスポーツ団体におけるより良いガバナンスの維持・向上を実現する礎になるものと考えている。

第2 エグゼクティブサマリー

本事業では主としてイギリス及びカナダの制度について調査を行った。

イギリスにおいては 2016 年に制定されたコードが、2021 年に改定されたばかりである。

イギリスのコードは遵守状況が資金の助成と紐付けられており、支給額のレベルに応じて 3 階層 (tier) に分けており、階層に応じて求められるガバナンスの程度も異なる。

改正前のコードでは、形式的な審査 (いわゆるチェックボックス方式) であるという問題があったものの多くのスポーツ団体がこれを遵守し、役職員の多様性等の点で既に一定の成果を上げている。その一方で、分かりやすさを求める声があったり、またスポーツ団体のコード遵守によるニーズの変化などがある中、コードの内容をより進んだものにしたたり、コードの説明を増やすなどの改正が行われていた。

またイギリスでは、統括団体が、資金交付を得ていたり、資金交付を求める団体に対し緊密に協力し助言をしたりする、といった援助も行われていた。

これに対しカナダにおいては、SFAF という資金助成の枠組みの中におけるガバナンスコードに加え、紛争解決機関が策定したコード、及びカナダ五輪委員会が策定したコードが存在している。

このうち SFAF に基づき資金助成を行うかどうかの判断に際してコードの遵守状況もチェックされ、資金助成と紐づいていることがコード遵守の 1 つの大きな動機付けとなっている。ただ、従前は多岐にわたる項目についてマルかバツかという評価方法だったが、実質的な評価をすることができないという理由から 6 段階評価に改められ、単に守らなければ資金交付しないというスタンスから、資金を出す以上改善を促すという方針に転換した。これに対しスポーツ団体側も各々対応している様子であったが、SFAF の制度前と比べて資金提供を受ける競技団体が少なくなっている点や、資金提供とガバナンスを紐付ける点には異論もあったことなども、注目される。

またカナダ五輪委員会によるコードは、特段具体的な強制力は認められなかったが、総じて SFAF と同趣旨の内容であり、遵守のための施策と併せ、むしろ連携してスポーツ団体のガバナンス改善を促すことが期待されていそうである。

なお紛争解決機関によるコードは、中央競技団体というより、中小規模のスポーツ団体の便宜のためという性質が強かった。

以上のほか、ごく簡易にアメリカ合衆国及びオーストラリアの最近の状況についても確認したが、やはりどちらもスポーツ団体のよりよいガバナンスのため、制度の改正を重ね、より効果的なシステムの構築を目指していることが認められた。

第3 海外調査

1 海外調査の経緯及び実施報告

(1) 海外調査の経緯

2019年6月、我が国においても、日本コードが策定された。

従前、当機構はスポーツ庁からの委託に基づく国内スポーツ団体のためのコンプライアンス・ガバナンス向上を目的とした事業活動を行ってきた。その活動の過程において関与したスポーツ団体は、中央競技団体をはじめとしていずれも日本コードを遵守する意向を示していた。しかしながらその一方で、多くのスポーツ団体が財源や人材、またノウハウなどの不足に起因し、具体的にどうすればよいのか、という点に困難を抱えている例が見られた。

そこで今回、我が国にとって特に参考となると思われる海外の国における

- ・コードの遵守のための取り組み（コード等による、スポーツ団体のコンプライアンス推進・ガバナンス強化の在り方、具体的には制裁の有無・内容、その他支援等の実効性確保の方法、具体的な運用実態、審査の有無及びスキーム、結果の取り扱い、認識されている問題点や課題、等）
- ・コードの適用を受ける中央競技団体の遵守状況（コード等を受けた、様々な規模における中央競技団体の具体的な運営方法等、具体的には役職員の選出・採用方法、役職員の活動内容、役職員の報酬の有無・多寡、経済基盤、専門家の関与の有無・内容、等）
- ・中央競技団体の規模や財務基盤とコードの遵守との関係
- ・その他日本コードを含む日本における各種制度との異動及び参考にすべき事項

などについて、調査・研究をすることとした。

(2) 海外調査の実施報告

本事業における調査の実施方法、及び主な会議の実施日程と実際にヒアリング等を行った団体は以下のとおりである。

ア 実施方法

(ア) 事前の検討・調査

本事業においては、当初イギリス・カナダに加えて、オーストラリア、ア

アメリカ合衆国も調査対象とすることを検討していた。しかし新型コロナウイルス (Covid-19) 感染拡大に伴い調査に困難が伴う可能性があることを踏まえ、スポーツ庁のご了解を得、原則として、比較的日本におけるコードに似た仕組みを有していると思われるイギリス・カナダのみを対象とし、オーストラリア及びアメリカ合衆国については可能な範囲で行うこととした。

その上で、当機構による過去の調査結果やその他のスポーツ庁における過去の委託調査結果等、またインターネット上の公開情報など日本において入手可能な情報を確認するとともに、イギリスを含む海外にも事務所を有し現地調査が可能なクリフォードチャンス法律事務所のプロボノによる協力を受け、イギリス・カナダの両国における現在の基本的な制度枠組について、調査・確認を行った（なお併せて、簡単にではあるがオーストラリア・アメリカ合衆国についても調査を行った。）¹。

(イ) 本調査

以上の調査を行いつつ、イギリス・カナダの両国につき、統括団体及びスポーツ団体からのヒアリングを目的として、アポイントメントの取得作業を開始するとともに、2020年12月から翌年1月にかけての渡航・調査計画（2020年12月上旬にイギリス、2021年1月中～下旬にカナダ）を立案した。

しかしながらヨーロッパ、北米及び日本を含む世界的な新型コロナウイルス (Covid-19) の感染拡大を受け、イギリスについては、一旦は担当者が現地へ赴いたものの到着直後に滞在継続を断念して帰国、カナダについても直前まで渡航を探ったものの、調査対象のリアルによる面談に対する危惧の強さ等もあってやはり断念をせざるを得ず、計画を立て直さざるを得なかった。

そこで急遽コネクション及びアポイントメントの獲得をやり直し、2021年1月下旬から同年3月上旬にかけて、集中的にWebのみによるヒアリングを行い、並行して報告書の作成を進めた。

なお前記ア記載の事前調査の段階から、随時有識者会議を開催し、調査の方向性や現地調査の計画、その他留意点等、本調査全般にわたり助言を頂きながら調査を進めた。具体的なスケジュール及びヒアリング等を行った団体は次項以下に記載のとおりである²。

¹ 以下、各国における基本的な制度枠組や前提についての理解は、個別に脚注を付けている部分以外も含め、クリフォードチャンス法律事務所報告書によるところが大きい。

² 以下、各項目において適宜ヒアリングにおいて得られた回答へ言及するが、各回答主体を明かにすることまでヒアリング対象から了解を得ていないことから、原則としてどの団体による回答かは明記していない。

イ 実施日程

2021年9月1日	第1回リサーチ担当者会議開催 (実務的な進め方や海外の状況等検討)
2021年9月6日	第1回有識者会議開催 (事業方針等検討)
2021年10月22日	第2回有識者会議①会議開催 (事業方針、調査対象・調査事項等検討)
2021年11月2日	第2回有識者会議②開催 (事業方針、調査対象・調査事項等検討)
2021年11月20日	第2回リサーチ担当者会議開催 (具体的な調査の視点等検討)
2022年1月23日	第3回有識者会議①会議開催 (現状報告及び計画の練り直し等)
2022年1月24日	第3回有識者会議②会議開催 (現状報告及び計画の練り直し等)
2022年3月15日	第4回有識者会議①会議開催 (調査報告及び記載についての助言)
2022年3月15日	第4回有識者会議②会議開催 (調査報告及び記載についての助言)
2020年11月下旬～ 2021年3月上旬	下記各団体等へのヒアリング調査

ウ 対象団体等

<イギリス>

- 1) Sports Resolutions
- 2) Michael Callan氏
- 3) 英国馬術連盟 (元関係者)
- 4) UK Sports
- 5) 英国車いすバスケット連盟
- 6) 英国ヨット協会
- 7) 英国射撃連盟
- 8) 英国テニス協会

<カナダ>

- 1) SPORT DISPUTE RESOLUTION CENTRE OF CANADA

- 2) カナダ五輪委員会
- 3) Sport Law
- 4) カナダスノーボード連盟
- 5) カナダ陸上連盟
- 6) Sport Canada

2 イギリスにおける状況

(1) イギリスの Code for Sports Governance 策定の経緯

2016年、スポーツ・イングランドとUKスポーツは、スポーツ団体のあらゆる分野のガバナンスの改善を促進するために、「スポーツ団体ガバナンスコード」(A Code for Sports Governance。以下、「UKコード」という。なお、2021年改定前のコードを「旧UKコード」、2021年改定後のコードを「新UKコード」ということがある)を策定した。現在までに、UKコードは、UKスポーツとスポーツ・イングランドの組織から政府や国営宝くじの資金交付を受けている4,000以上のパートナーに適用され、スポーツ団体のガバナンスの向上に大きな影響を与えてきた。UKコードは、意思決定構造、役員会の多様性(特に女性役員分野)、透明性、説明責任、財務の健全性の向上を促すものであり、各団体はこのレベルに到達するために多くの改革を行ってきた。UKコードは、それ自体がスポーツ団体のガバナンスを向上させるためのテンプレートとなっており、海外においても、その原則と枠組みが利用されている。UKコードは、数ある重点領域の中でも特に以下のことを期待している³。

- 意思決定におけるスキルと多様性の向上
- 透明性の向上(例:組織の構成、戦略及び財務状況についてより多くの情報を公開すること)
- 理事会が意思決定においてより主要な役割を果たすような組織上の取り決め

(2) 旧UKコードの改正(特徴、新旧の主要な違い含む)⁴

2021年には旧UKコードの見直しが行われ、2021年12月にはその改正版(以下、本項において「新UKコード」という)が公表された。2021年の主な改正点は以下のとおりである。

重点分野	改正点
多様性と包括性	各国内統括団体(National Governing Body。以下「NGB」という)は、スポーツ・イングランド及びUKスポーツとの間の多様性・包括性アクションプラン(‘diversity and inclusion action plan’以下「DIAP」という)に合意することが求められる。同プランは、野心

³ クリフォードチャンス法律事務所報告書

⁴ <https://www.sportengland.org/news/changes-made-strengthen-code-sports-governance>
(2022年3月12日最終アクセス)

	<p>的で強力かつ明確なものでなければならず、(理事レベルだけでなく) 組織全体の多様性と包括性を向上させるものでなければならない。</p> <p>DIAP は毎年発表することで透明性を高め、成功例や改善が必要な分野を浮き彫りにすることを意図している。団体は、特定の分野に関連する場合にはベンチマークを設定できるよう支援を受け、2022年夏の終わりまでに最初の計画を発表し、2年以内に有意義な進展を達成することが期待される。</p> <p>DIAP の策定やモニタリングを助ける追加支援も提供される。取り組みや進捗状況が不十分な場合は、資金交付の取り消しにつながる可能性がある。</p>
スポーツにおける福祉と安全	<p>団体は、理事 1 名を福祉と安全部門担当に任命することが求められる。これは、この問題に関する他の主要な取り組み (団体の独自のセーフガーディング活動について組織を支援するための出資や、より多くの団体が専門家のサポートを受けられるようにするためのセーフガーディング事案管理サービス (Safeguarding Case Management Service) の拡大などに続くものである。</p>
優れたガバナンス基準	<p>団体は、多様性と包括性に関するものを含む優れたガバナンス基準を、より広範な業務全体にわたって実施・推進することが求められる。</p>
ステークホルダー、環境及びより広範な社会への影響	<p>理事会は、ステークホルダー、環境及びより広範な社会への影響を、意思決定や組織が実施する行動に盛り込むことが求められる。</p>

コードの改正に伴い、地域・地元レベルでの多様性向上や理事会レベルでの多様性向上のために、スポーツ・イングランドと UK スポーツは 45 万ポンドの支援を行う予定である。

(3) コード遵守のための取り組みについて (補助金や UK スポーツ等による助言等含む)

実施する投資の種類と規模が異なるため、スポーツ・イングランドと UK スポーツは、ガバナンスに関する義務的要件が異なる 3 つの階層（ティア、tier）を設定している。

そして、UK スポーツとスポーツ・イングランドは、各ティアの大まかな定義に沿って、スポーツ団体への資金提供と当該団体の状況を考慮して、スポーツ団体を、ティア（tier=層）に分類する。

<p>ティア 3</p>	<p>ガバナンスについての義務的要件が最大限レベル。以下の場合、出資は通常ティア 3 に分類される。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 資金交付が数年間にわたることが予定されている場合 • 1 回限りのプロジェクトではなく、継続的な活動に対して資金が交付される場合 • 資金交付の総額が 100 万ポンドを超える場合 <p>組織の規模も考慮される。</p>
<p>ティア 2</p>	<p>出資がティア 2 に分類されるのは、UK スポーツ及び／又はスポーツ・イングランドが組織に対し、ティア 1 要件を上回ることを要求するが、ティア 3 の完全遵守までは要求しない場合である。</p> <p>これは、リソースが原因となることもあれば、出資額は大きいが一回限りであることが原因となる可能性もある。また、その出資が、スポーツ・イングランドと UK スポーツとの間の新たな戦略的関係の始まりを示すことが理由となる可能性もある。</p> <p>ティア 2 に該当する出資は、およそ 25 万ポンドから 100 万ポンドの間になる可能性が高い⁵。</p>
<p>ティア 1</p>	<p>ガバナンスについての義務的要件が最低限レベル。以下の場合、出資は通常ティア 1 に分類される。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 回限りの資金交付の場合 • 資金交付の総額が 25 万ポンド以下の場合 <p>スポーツ・イングランドが付与する小規模助成金の大半は、ティア 1 に分類される。</p>

旧コードの見直しに関する協議を行った際に寄せられた重要な意見の 1 つは、要件を簡単に把握できるようにし、各要件に対してどのような証拠を提示する必要があるのかを団体が理解できるようにすることであった。そこで、改訂後の新コードでは、「スポーツ団体ガバナンスコード：Tier 1」を別文書として発行し、また、Tier 3 レベルの資金交付を受ける団体のために、解説にさらに詳細な助言も加えて、各要件

⁵ この数字は、出資期間中の資金交付総額を表しており、スポーツ・イングランドと UK スポーツの両方から同一組織への資金交付がある場合は、合算されている。

の重要性とその証明方法についてさらに説明している。

UK スポーツとスポーツ・イングランドは、資金交付を求めている、又は受けている団体と緊密に協力し、カスタムメイドの助言と支援を提供することで、支援を行っている。

スポーツ・イングランドやUK スポーツから多額の資金交付を受けている団体は、役員会だけでなく、上級幹部陣や団体・構造全体の多様性と包括性のレベルを高めるための詳細で意欲的な計画がなければならない（Tier 3 Mandatory Requirements 2.1）。進捗状況は、スポーツ・イングランドやUK スポーツと合意し、少なくとも年1回は見直しと更新を行い、公開する必要がある（Tier 3 Mandatory Requirements 要件 2.2～2.3）。これらの具体的な要件に加えて、多様性と包括性が、UK コード全体の主要な要素として強化されている。

NGB が UK コードを遵守していない場合に発生する不利益は、UK スポーツ及びスポーツ・イングランドからの公的資金交付の停止であり、これは多くの NGB にとって基本的に重要な問題であり、UK コード遵守のモチベーションとなっている。ただし、資金交付の停止がどれほどの影響を NGB に与えるかは、各 NGB の公的資金への依存度にも大きく左右される。本件事業でインタビューを行った NGB の中には、インタビューの中で、90%以上の収入は、公的資金に依存していると答えた団体もあれば、大きな国際大会の収益の割合が大きく、公的資金への依存度は少ないと話す団体もあった。

さらに、NGB に対するインタビューの中では、回答において、公的資金以外で UK コードを遵守することのメリットとして、理事会の多様性が増すことにより、意思決定においてもより多様性が増すこと、社会的信用（reputation）の獲得、それに連動して獲得することができるスポンサーからの支援などが挙げられた。

(4) スポーツ団体の遵守状況（問題点や支援を含む）

旧コードの施行以来、女性、少数民族の背景を持つ人々（Black, Asian and other ethnically diverse backgrounds）、LGBT+の人々及び障がい者の意思決定参加に関して進展が見られている。スポーツ・イングランドによると、公的資金を受けているスポーツ団体に対して理事会の多様性を高めることが要求された結果、コードに準拠している理事会に占める女性の割合が2021年には44%となった。また、黒人やアジア人などのバックグラウンドを持つ人々の割合が4%（2015年）から13%（2021年）に上昇したとの報告があり、さらに障がいを持つ人々（障がいの有無は申告による）が理事会に占める割合が3%（2015年）から13%（2021年）に上昇した⁶。

⁶ <https://www.sportengland.org/news/changes-made-strengthen-code-sports-governance>
(2022年3月12日最終アクセス)

スポーツ・イングランドは、任意の NGB がコードに準拠しているかどうかを公表する責任がある。2017 年 12 月、スポーツ・イングランドは、58 の国内スポーツ団体のうち 55 がコードの要件全てに準拠していたと発表した。

しかし、このプロセスは、「チェックボックス方式」と呼ばれ、各 NGB が UK コード要件に照らし自己評価した。その例として、英国カヌー連合のガバナンスコード評価 ([British Canoeing Governance Code Assessment](#)) の例が公開されている⁷。NGB はまた、理事レベル以上の D&I (多様性と包括性) を促進するための年次計画も公表しなければならない。

UK コードが示している要件のうち、最も達成が難しかったものとして、それぞれの性別の理事を各 30%とするというものと外部理事 25%以上とするものという数値目標を挙げる NGB がインタビューの結果、複数あった。インタビューの中で対象団体より挙げられた解決策としては、理事の公募をすることや WhatsApp など NGB 間のネットワークを利用してヘッドハンティングすることなどで問題を解決したということであった。また、UK スポーツが、NGB に理事適格者を推薦してくれたという事例を紹介してくれた NGB もあった。実際に、公募は、1つのポジションに対して数十人単位での候補者の応募があった事例をインタビューにおいて紹介してくれた NGB もあり、幅広い人材から多くの選択肢を得ること、ネットワークを利用したヘッドハンティングは、効率よく必要な人材を獲得することにつながっていると思われた。また、任期制限などについては、長年役職を務めてきた個人レベルでは抵抗があったことなどもインタビューにおいて聞くことができた。

また、UK コードでは理事の 'Skill' に着目した人選を推奨しているが、'Skill' の捉え方がインタビューをした NGB によって異なる点も興味深い点であった。リーガル、ファイナンス等の「専門知識」という捉え方をしている団体、スポンサーシップ、テクノロジー等の「知識」やダイレクター、マネージャー、ビジネス等の「経験」的なものにとらえている団体、また、コミュニケーション能力、ストラテジィ、リーダーシップ、リレーションシップ、など「ソフトスキル」ととらえている団体など UK コード上の 'Skill' という文言の捉え方がそれぞれの NGB によって差異があったことも複数の NGB にインタビューをすることによって浮き彫りになった。なお、インタビューをしたある NGB によれば、そのスポーツの経験があれば好ましいが、最終的には、その団体にとってどれほど役立つスキルを持っているかとの兼ね合いで、特筆すべきスキルがあれば、競技経験がなくても理事に選ばれることはあるとのことであった。一方、応募者が多くても、団体にとって必要なスキルを有した候補者がいなければ、公募からやり直すと回答した団体もあった。

他の問題点としてインタビューの中で挙げられたのは、UK コードの要件を実質

⁷ <https://www.britishcanoeing.org.uk/uploads/commonUploads/British-Canoeing-Governance-Action-Plan-Final.pdf> (2022 年 3 月 16 日最終アクセス)

的に遵守するための努力はもちろんのこと、提出書類などの準備にも相当の時間がかかるということであった。また、コードに対する認識は、担当者だけでなく、組織全体で共有すべきであるとの声も聴かれた。ある NGB のコード担当者は、書類や折衝の準備は自分の担当であるが、毎回理事会で UK コードの遵守状況について確認し話し合っているし、UK コードの遵守はスタッフを含めて連盟内の全ての者が自分の担当であるつもりで対応すべきであると話していた。

(5) コードに対する NGB からの評価

NGB に行ったインタビューでは、UK コードの存在自体に対する批判的な意見はなかった。むしろ、UK コードの内容は、遵守すべき正しいこと、理事決定機関の多様性が増したことで、意思決定の多様性が増し、よりよい意思決定ができるようになったとの意見が聞かれた。さらに、よりよい意思決定はフィールドオブプレーにも良い影響を与えており、例えば、代表選考過程の透明性が増したことにより、紛争が減ったことなどを例に挙げる連盟もあった。また、今後、永続的に UK コードが存在すべきかという問いに対しては、定期的に適切な改善が行われるのであれば、肯定的な意見が聞かれた。

(6) その他（日本のガバナンスコードとの比較）

日本コードでは外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）、理事の就任時の年齢に制限を設けること、理事が原則として 10 年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けることなどが定められている（日本コード原則 2）。年齢制限については、UK コードは一切の言及がない。年齢制限は年齢差別と考えられており、イギリスでは法律違反になるとのことであった。

また、任期制限については旧コードでは、原則 2 年 4 期（計 8 年）、4 年 2 期（計 8 年）、3 年 3 期（計 9 年）とされていたが、新コードでは原則 1 期 4 年、連続 9 年までと改正された。複数の NGB で、規定上は、4 年間理事を離れた後は、再び理事に就任することが可能という規定があるとのことであったが、実際にはそのような事例は皆無であると回答していた。

さらに、日本コードでは「女性理事の目標割合（40%以上）」という表現をしているが、イギリスの旧コードでは、「それぞれの性別の理事が最低 30% ずつ」‘minimum of 30% of each gender on its Board’ という表現をしている点も特徴的である。女性を引き上げるべき対象と見るのではなく、両性が平等な立場である前提にのち、表現方法も工夫されている。なお、それぞれの性別の理事が最低 30% ずつという旧コードの数値目標は、2021 年に公表された新コードでは削除された。この理由について

て、UK スポーツの担当者は、目標が達成できたからではなく、「性別」のみならず、より広い分野での多様性を追求することが必要だからとのことであり、そういった状況を踏まえて、LGBT+、少数民族、障がい者を含む多様性を盛り込んだ上記 DIAP の設置義務が「それぞれの性別の理事が最低 30%ずつ」に取って代わったと述べた。ある NGB のインタビューでも、女性理事の割合は 40%を超えているが理事に白人が圧倒的に多いことは確かである（障がい者が理事にいるかどうかは外見上分からないため不明）との回答であった。なお、新コードの公表前から DIAP と同様のプランを既に策定公表している NGB も存在しており、イギリスではスポーツ団体、多様性と包括性の意識の高いことが垣間見られた。DIAP のフォーマットは 2022 年 4 月ころ公開されるであろうとの話もインタビュー中で NGB の担当者から聞かれたが、団体によって規模が異なるため、フレキシビリティのある DIAP フォーマットの公表が期待されているということであった。上述のように新コードで新たに導入された DIAP には、両性の平等のみならず、LGBT+、人種、障がい者などまで視野を広げた多様性を持たせることを念頭に置いているため、こういった改正点を将来的にどの程度、日本コードに導入していくかも今後の検討課題になるであろう。

また、UK コードでは、スポーツ団体の理事の上限は 12 人とされている。日本におけるスポーツ団体の理事は多くの場合 20 人前後で構成されており、日本のスポーツ団体と比べて理事会の構成人数が少ないといえる。実際には、インタビューをした NGB の中には 12 人よりも少ない数の理事構成を定款に定めている NGB もあった。12 人という理事の上限について、「少ないとは思わない」という意見はインタビューを行った全ての NGB から聞かれた。その上で複数の NGB が、効率的な理事会運営は、10 人前後の専門家 (Specialist) によって構成される理事会であろうと答えていた。

3 カナダにおける状況

(1) SFAF

ア コードの種類・制定状況（特徴含む）

(ア) SFAF とは

「スポーツ資金調達・説明責任フレームワーク」(Sport Funding and Accountability Framework。以下「SFAF」という)は、1995年、「政策的リーダーシップとスポーツシステムへの戦略的投資を通じて、カナダがスポーツに参加し、活躍する機会を高める」ことを使命とするカナダ文化遺産省の一部門であるカナダスポーツ政府機関「Sports Canada」(以下「スポーツカナダ」という)が開発したスポーツ・サポート・プログラム(Sport Support Program⁸)の一環として、政府が国内のスポーツ団体に対して行う資金提供(カナダ連邦政府補助金(Grants and Contributions)の助成)に関する申請・審査の中で、資金提供の対象として適切な団体か否かを決定するために使用されるフレームワークである。

資金提供を受ける各スポーツ団体は、SFAFの中で政府の特定の政策目標において一定の基準を達成すること及び説明責任を尽くすことに合意し、政府との間で契約を締結することになる。

なお、紛争解決との関係では、スポーツ団体がSFAFを通じてNational Sport Organization(中央競技団体。以下「NSO」という)として認められることによって応募することができる、スポーツ・サポート・プログラムによる資金助成の要件として、「スポーツにおけるドーピングに反対するカナダの方針」における原則を支持すること、カナダのアンチ・ドーピング・プログラムを採用することに加え、カナダスポーツ紛争解決センター(SDRCC)を通じた独立した紛争解決へのアクセスを含む、規則および不服申立手続を有していることが求められている⁹。

(イ) 制定の背景及び経緯

SFAFは、カナダ政府が「コア・スポーツ」という概念に基づいて、国のスポーツ団体の客観的な評価とランキングの基準を確立するとともに、パフォーマンス目標を達成するための組織の「説明責任」を強調したもので、その評価軸を「資格があるか」という軸から「説明責任を果たしているか」

⁸ (Online) <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/sport-support/national-organization.html> (2022年3月15日最終アクセス)

⁹ <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/sport-support/national-organization/application-guidelines.html#a17> (2022年3月17日最終アクセス)

という軸に変更するものであった¹⁰。SFAFでは、NSO及びMultisport Service Organization（後述のCOC（カナダオリンピック委員会）等の団体）は、その成果と具体的なプログラム目標を示すとともに、それらが、十分なサービスを受けていないグループへのアクセスと機会の改善、競技者を中心とした活動、ハラスメントと虐待、競技者へのアピール、バイリンガル・ポリシー、アンチ・ドーピング・ポリシーなど、カナダ政府が定めたより大きな社会政策目標とどのように整合しているかを示さなければならなかった¹¹。

SFAFは、1995年に導入されて以来、参加資格、資金提供の分野、資金提供のレベルを決定するための組織の評価方法などの点で進化したものの、基本的なプロセスは変わっていない¹²。

（ウ） 戦略

カナダ文化遺産省が申請書を審査することになるが、SFAFの決定プロセスには以下の4つの段階がある¹³。なお、各申請書は、2週間以内に受理通知がなされ、審査が開始される¹⁴。

① 適格性の段階

スポーツ団体は健全なガバナンスを実践し、どのようにしてカナダ政府によるスポーツ・社会政策の目的を達成するかを提案している旨示さなければならない。加えて、国際的な観点（例：世界アンチ・ドーピング規程に準拠した国際連盟への加盟）か、又は国内的な観点（例：大規模な会員による基盤を有していることや、国内選手権の開催実績、少なくとも8つの州又は地域における組織が関与していること）において基準を満たさなければならない。

② 評価の段階

競技力の高さ及びスポーツへの参加の観点から、証拠及びパフォ

¹⁰(Online) <https://books.openedition.org/uop/704?lang=en> para. 18 (2022年3月15日最終アクセス) Lisa M. Kikulis, Contemporary Policy Issues in High Performance Sport, in Lucie Thibault and Jean Harvey eds. “Sport Policy in Canada”, University of Ottawa Press, 2013, p.108.

(Online) <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/sport-support/national-organization.html> (2022年3月15日最終アクセス)

¹¹ Lucie Thibault/Jean Harvey 編著『Sport Policy in Canada』参照

¹² (Online) <https://books.openedition.org/uop/704?lang=en> para 20 (2022年3月25日最終アクセス)

¹³ クリフオードチャンス法律事務所報告書

¹⁴ (Online) <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/sport-support/national-organization/application-guidelines.html#a15> (2022年3月15日最終アクセス)

パフォーマンスに関する指標によって評価される。以下の表¹⁵⁾は、夏季スポーツの SFAF の評価基準を示しているが、卓越性 (Excellence) が 60%となっているのは、国際レベルでの表彰台を目指す連邦政府の政策的関心を裏付けている。又、近年資格要件の一部として長期競技者育成モデルが統合されたことにより、NSO におけるリソースの分配において、将来の競技者の育成に投資することの重要性が増している。

メンバーシップ、チャンピオンシップ、クラブの開発、コーチング、オフィシャルの開発を通じて、競争力のあるスポーツ団体を組織し、維持することに重点が置かれている。つまり、国レベルの組織にとってのスポーツ参加・育成とは、潜在的なハイパフォーマンスアスリートをより広く、より深く提供するためのスポーツ参加イニシアティブを開発することを目的としている。

表 1 夏季スポーツの SFAF の評価基準例

Area	Section	Component	Mainstream %	Athletes with a Disability %
EXCELLENCE (60%)	Athlete Results	Beijing Games	12	12
		Athens Games	6	6
		Sydney Games	2	2
		World Championships <i>Note: Results from World Championships for the years 2000–2007 are evaluated with a consistently increasing value, which is dependent on the actual number of World Championships for each NSO</i>	20	20
	High Performance System	High Performance Management System	4	4
		National Team Coaches	8	8
		Athlete Annual Training and Competition Plans	3	3
		National Team Planning, Monitoring and Evaluation	3	3
		Integrated Support Teams	2	2
	SPORT PARTICIPATION AND DEVELOPMENT (40%)	Sport Demographics	Membership	10
National Championships			5	7
Provincial/Territorial Championships			5	6
Coaching Certification—NCCP Registrants			5	n/a
Sport Participation		Skill Development and Awareness/First Contact	5	5
Sport Development		NCCP Transition and Non NCCP Coach Development	5	7
		Officials Development	4	7
		Club/League Development	1	1

③ 資金調達段階

この段階になると、スポーツ団体は計画基準レベル (planning reference level) を決定する評価スコアが提供される。スポーツ支援プログラムによる資金の交付を受けるためには、この計画基準レベルを用いて、検討用の、ガイドラインに沿った年次の資金申請書を作成し

¹⁵⁾ (Online)<https://books.openedition.org/uop/704?lang=en> Table4.4 (2022年3月15日最終アクセス)

なければならない。

なお、計画基準レベルを決定する際には、スポーツカナダは、チームスポーツと個人スポーツ、スポーツのグローバル性など、スポーツのユニークな側面も考慮することになる。

1996年から2001年にかけて行われたSFAFの最初の実施では、資格基準を満たしたNSOは53団体のみで、そのうち資金提供を受けられたのは38団体のみであった¹⁶。SFAFによる資金提供が行われる前の時代には、60以上のNSOが資金提供を受けていたことを考えると、相当数の団体が資金提供を受けられなかったということになる¹⁷。

④ 説明責任の段階

最後に、スポーツ団体は説明責任を負う。説明責任に関する方針の領域（期待される成果を含む）を、スポーツ団体は各自の戦略・運営計画に組み込まなければならない。こうすることによって、スポーツカナダ・アカウントビリティ・フレームワークにおける国内基準に向けて取り組むことが求められる。なおSFAFは、全ての組織に等しく適用されるが、各組織の規模や強み、その実務能力、人的・財政的リソースは様々であるという認識のもと、各組織の実施戦略には柔軟性をもった対応が許容される。

イ コード遵守のための施策（補助金や遵守状況チェックを通じた助言等含む）

政府は法律事務所（弁護士）による助言や大学との共催で実施するワークショップ等を通じて助言を一部実施しているものの、フレームワークに関する強制的な権限はなく、基本的にはガバナンスコードを車の両輪として、最終的に資金調達がなされない可能性があるという意味でのプレッシャーが最も重要な遵守の動機となっている。

なお、ヒアリング対象の1つであるSportLaw¹⁸という団体（株式会社と法律事務所のハイブリット型のような組織）による助言・伴走が相当程度奏功しているものと思われ、このような民間団体が各スポーツ団体にかなり深く入り込んでコンサルティングをしながらコード遵守のための各種施策を手助けしているというのがカナダの特徴であると思われる。この点、日本においては同様の組織がないが、このような組織の代替となるような人材が今後必ず必要になってく

¹⁶ クリフォードチャンス法律事務所報告書

¹⁷ クリフォードチャンス法律事務所報告書

¹⁸ <https://sportlaw.ca/>（2022年3月16日最終アクセス）

と思われる。

ウ スポーツ団体の運営状況（コードの遵守状況や問題点含む）

それまでは 52 個の達成条件があり、特に新興スポーツの団体にとっては達成することが難しい条件も含まれていた。

そこで、直近 2 年ほどで評価の指針・手法を変更した。すなわち、書類上で単に条件を満たしているかどうかという二者択一ではなく、クオリティやプロセスを評価することにしたのである。評価基準も、0 から 5 の 6 段階評価（5 はベストプラクティス、0 は何もしていない）に変え、スコアにこだわらずに足りないところに着目し、ステップアップを促すといういわゆるマネジメント・システムの手法を取り入れたことが注目に値する。

なお、「満たさなかったら資金援助を削る」というような懲罰的な考えではスポーツ団体側のモチベーションも維持できないため、「資金は援助するからそれを使って改善して欲しい」というアプローチで改善を重ねているというやり方も、今後の日本におけるガバナンスコードの浸透に向けて示唆に富んでいると思われる。

なお、比較的取り組みの進んでいる大規模な NSO においては、行動規範（コードオブコンダクト）を作成し、選手選考や苦情処理、セーフスポーツなどの問題を含めて団体内部の紛争をも解決できるような第三者機関¹⁹を設置することにより、団体内部の制度設計に工夫をしてコードの遵守につなげているという事例もあった。

エ コードに対する評価

日本でも同様の仕組みを導入することで、コード遵守の一助になることは間違いないであろう。

しかし、カナダにおいては、ファンディングをコード遵守と結びつけることに対しては批判があったとのことである。すなわち、コードがファンディングと結びつけられた場合、コードの意義が本質的な取り組みのためではなく、会計の一要素となってしまうという批判である。さらに、このような事態の帰結として、本質よりも求められた条件を満たすことが目的になってしまい、チェックボックスにチェックを入れるような取り組みになってしまう可能性があるという批判もあった。実際、その後の運用において、ファンディングの申請時に設定した目標が達成できていないという問題も起こっているケースもあるとのことであり、仕組みづくりと打ち出し方が非常に重要になると思われる。

¹⁹ <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/Athletics-Canada-Commissioner-Office-2021-Feb-18.pdf> (2022 年 3 月 16 日最終アクセス)

フレームワークにせよ、コードにせよ、いずれにしてもスポーツ団体側が納得感をもって遵守できるか否かが非常に重要であり、そのためにも、各スポーツ団体と一緒に、どのレベルで対応が可能なのかをよく話し合いながら進めることの重要性を理解し、日本におけるコードについてスポーツ団体側の意見等をよく聞き、平場で議論し、改善していくプロセスは今後必要になるであろう。

(2) CANADIAN SPORT GOVERNANCE CODE

ア コードの種類・制定状況（特徴含む）

（ア） 制定の背景及び経緯

Canadian Olympic Committee (カナダオリンピック委員会、以下「COC」という) は、カナダにおけるオリンピックムーブメントを支援し、オリンピックの価値を促進するための取り組み等を行う非営利組織であり²⁰、スポーツカナダなどの他の団体とともに、スポーツ団体のグッドガバナンスを目指す団体の1つである。

2021年4月、COCによって、CANADIAN SPORT GOVERNANCE CODE (カナダスポーツガバナンスコード (以下「カナダコード」という) が制定された。制定に至る背景及び経緯は次のとおりである²¹。

カナダでは、2019年、カナダのスポーツ分野において、指定された戦的
重点分野とそれぞれの成果に対して望ましい状態を明確にする等という目的のため、カナダ・ハイパフォーマンス・スポーツ戦略 (Canadian High Performance Strategy) が策定された²²。同戦略では、グッドガバナンスが重点項目の1つとして挙げられ、ガバナンスコードの策定の必要性についても言及された。一方、スポーツへの投資においてグッドガバナンスは重要な事項であるとの認識のもと、COCは、長年、NSO強化のために投資を行ってきた。かかる経緯のもと、COCが、関係団体等と協議の上、カナダにおけるスポーツガバナンスコードを策定することとなった。

その後、COCの関係者、カナダのアマチュア競技者団体である B2ten²³の関係者、COCのガバナンス委員会委員長及び GoodmansLLP²⁴のパートナー弁護士から成るグループでの議論や NSO 等の関係者等との意見交換

²⁰ (Online)<https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/> (2022年3月15日最終アクセス)、

²¹ 2020年12月3日及び2021年1月6日開催のカナダスポーツガバナンスコードに関するウェビナー (Online) <https://nso.olympic.ca/coc-nso-sport-governance-code/> (2022年3月15日最終アクセス)

²² 2019 Canadian High Performance Strategy (Online) <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-policies-acts-regulations/high-performance-strategy.html> (2022年3月15日最終アクセス)

²³ B2ten (Online) <https://b2ten.com/about-b2ten/> (2022年3月15日最終アクセス)

²⁴ GoodmansLLPは、カナダのトロントに所在する法律事務所である。(Online) <https://www.goodmans.ca/> (2022年3月15日最終アクセス)

等を経て、2021年4月、カナダコードが公開された。

(イ) 概略

カナダコードの全文は別紙2のとおりであり、ここでは概略についてのみ言及する。

① 適用対象

カナダコードは、オリンピック競技に関する全てのNSOに適用されるものである。NSOがカナダコードに規定されたベスト・プラクティスを採用することは義務ではないが、推奨されている。なお、常勤職員が4名以内の小規模なNSOについては、「Partially Exempted NSOs」として、カナダコードで規定された一部の事項について代替措置をとることも可能とされている。

② カナダコードの規定の内容について

別紙2のとおり、カナダコードでは、日本コードと同様、理事の独立性（カナダコードB.2）、多様性（同B.5）、任期等の観点に着目した規定（同B.10）等が整備されている。

上記の項目のうち、例えば、多様性については、理事会において多様性確保のための指針を有していること、毎年、多様性確保のための取り組みについて報告を行うこと等が定められており（同B.5）、多様性推進のための積極的な取り組みがなされていることがうかがわれる。

また、カナダコードでは、業務執行は理事ではなく団体に雇用されるCEO等が行うこと、理事はCEOに就任できないこと等が定められるとともに（同B.3、B.12、B.13等）、理事は理事の職務について報酬を受け取ることができない旨明記されている（同B.14）が、かかる規定は、理事が業務執行から厳格に分離されることを表したものである。我が国のスポーツ団体では、基本的に理事が業務執行を担っているが、カナダコードで想定されているように、理事を業務執行から切り離すという構造についても一考の余地があるように思われる。

③ 「Good Governance Framework A Guide for Implementing the Canadian of Governance」について

カナダコードについては、カナダコードを補足するとともに、カナダコードの内容の実現をサポートするものとして、「Good Governance Framework A Guide for Implementing the Canadian of Governance」（以下「フレームワーク」という）が公開されている。フレームワークでは、

カナダコードの構造とトピックを以下のとおり整理している。

【Structure and Topics】

Borad Composition and Structure (理事会の構成と構造)	Responsibilities and Accountability (責任と説明責任)	Board Functions and Roles (理事会の機能と役割)
Diversity (多様性)	Comittees (委員会)	Strategy and Policy (戦略と指針)
Independence (独立性)	Board-CEO Relationship (理事会とCEOの責任)	Oversight (監視)
Board Structure (理事会の構造)	Transparency (透明性)	Risk Managent (危機管理)

また、フレームワークには、カナダコードの推奨事項に関する達成状況を、0 (No Evidence) から 5 (Excellent) までの 5 段階で評価する評価表が掲載されている。例えば、理事会の多様性については、理事会の理事の構成を示すものが何もなければ 0 (No Evidence)、理事会の構成に、思想、経歴、技能、専門知識の多様性が反映されていれば 5 (Excellent) と評価される

イ コード遵守のための施策（補助金や遵守状況チェックを通じた助言等含む）

(ア) 拘束力

上記のとおり、NSO は、カナダコードに従うことを義務づけられてはいないが、カナダコード上、2022 年 12 月 31 日までに、カナダコードの規定を遵守するよう、附属定款の必要な変更やその他の措置を講じることが奨励されている（カナダコード G.2）。

(イ) 各種テンプレート及びチェックリストの提供

カナダコードについては、NSO 向けに、カナダコードの遵守を支援するためのリソースとして、以下の事項に関するテンプレート及びチェックリスト等が GoodmansLLP によって作成されており、COC のウェブサイト上で公開されている。

- ・ NSO の定款
- ・ 理事会の任務・運営等に関する規程
- ・ ダイバーシティに関する指針
- ・ ダイバーシティに関する取り組みの年次報告書
- ・ スキルマトリックス
- ・ 理事長の職務及び責任に関する規程
- ・ CEO に関する職務内容に関する規程、出張規程

- ・理事会及び各理事のパフォーマンス評価のための各理事へのアンケート
- ・各委員会（指名委員会、ガバナンス・倫理委員会、監査・財務委員会）の規程
- ・ガバナンスチェックリスト等のテンプレート

ウ スポーツ団体の運営状況（コードの遵守状況や問題点含む）

2022年1月から3月にかけて複数のNSOの関係者からヒアリングを実施したが、カナダコードの問題点を指摘するような回答はなかった。もっとも、同ヒアリング実施時点では、カナダコード制定からまだ1年も経過しておらず、今後、引き続き運用状況等をフォローする必要がある。

なお、カナダコードの規定で要求される事項は、SFAFの基準で要求されている事項と根本的には共通しており、SFAFの基準に沿った運用がなされていれば、カナダコードの要求を満たすこともあると思われる。

エ コードに対する評価

2022年1月から3月にかけて実施した関係団体等からのヒアリングでは、カナダコードは良く機能しているという回答もあったが、上記のとおり、同ヒアリング実施時点では、カナダコード制定からまだ1年も経過していない。今後、COCや関係機関等により、データの収集や分析が実施される見込みであるので、同分析等をフォローする必要がある。

なお、現行のカナダコードは遅くとも2026年12月21日までに見直しを行い、改訂を検討することが想定されている（カナダコード脚注4）。

(3) Guide to Administrative Fair Play

「Guide to Administrative Fair Play」²⁵（以下「フェアプレーガイド」という）は、カナダにおいて、裁判外のスポーツ紛争解決等のサービスを提供している Sport Dispute Resolution Centre of Canada（以下「SDRCC」という）が作成したガイドである。SDRCCに持ち込まれる紛争の中には、スポーツ団体の不適切な意思決定や運営等、ガバナンスに関する問題が一定数含まれていること等に鑑み、SDRCCでは、紛争解決サービスの提供の他、スポーツ団体のグッドガバナンス推進に向けた事業もっており、フェアプレーガイドもその業務の中で策定された。

²⁵ Guide to Administrative Fair Play (Online) http://www.crdsc-sdrcc.ca/eng/documents/SDRCC_FairPlayBooklet_ENG_web.pdf#:~:text=The%20Guide%20to%20Administrative%20Fair%20Play%20%28the%20%E2%80%9C%20Guide%E2%80%9D%29,prevent%20or%20reduce%20of%20sports%20related%20disputes.The%20Guide%20to%20Administrative%20Fair%20Play%20%28the%20%E2%80%9D%29,prevent%20or%20reduce%20of%20sports%20related%20disputes. (2022年3月15日最終アクセス)

SFAF や COC のカナダコードが NSO を対象としたものであるのに対し、フェアプレーガイドは、NSO の利用を想定しておらず、中小規模の団体であっても理事がその役割と責任を適切に果たすこと、また、団体のグッドガバナンスが実現されること等を主眼としたものである²⁶。

同フェアプレーガイドにおいては、①開放性、②会員に対する説明責任、③意思決定、④制限と罰則、⑤透明性、⑥公平、⑦上訴手続、⑧紛争解決、⑨意思疎通、⑩改善方法、⑪根本的な原因への対処、⑫リソースの管理、という 12 項目について、スポーツマンシップやフェアプレーの観点から説明がなされ、また、各項目において留意すべき具体的事項についても言及されている。

(4) カナダの各制度等についての小括

以上のとおり、カナダについては複数の制度について述べてきたが、これらをまとめると以下のとおりにいえるだろう。

ア コード遵守のための取り組みについて

(ア) 策定主体及び関係団体におけるコード適用対象団体に対する審査について

① 実施の有無及び審査スキーム等について

SFAF については、上述のとおり、スポーツ団体が SFAF の基準に沿って自己評価を行った上で年間資金申請書を作成し、それに基づき、SFAF の策定主体であるスポーツカナダが審査を行い、助成金提供のレベルを決定するという方法がとられている。カナダコードについては、今後どのような形で遵守させていくかというところまでは確認できなかった。

SFAF については、スポーツカナダ等がスポーツ団体に対しその基準を直接強制する権限を有しているわけではないが、遵守状況にかかる審査結果が資金調達の可否と直結しており、これが遵守の最も重要な動機となっている。

この他、SFAF 及びカナダコードに関し、コードの実効的な遵守の促進に有用と思われるコードの評価方法ないし運用方法として、以下のものを挙げることができる。

- SFAF は、0 から 5 の 6 段階で評価が行われることとなっているが、このような方法であればスポーツ団体としては段階を踏んで遵守を進めることができ、基準を満たすか否かという二者択一の評価方法より遵守のための動機付けができやすいと考えられる。カナダコ

²⁶ SDRCC のウェブサイト (Online) <http://www.crdsc-sdrcc.ca/eng/governance> (2022 年 3 月 15 日最終アクセス)

ードについても同様に 6 段階の評価方法がとられている。

- SFAF については、資金提供に関し、「満たさなかったら資金援助を削る」というような懲罰的な考えではなく、「資金は援助するからそれを使って改善して欲しい」というアプローチがとられている。スポーツ団体からすると、このことも遵守のためのモチベーションにつながると思われる。
- カナダコードについては、適用対象である NSO のうち、小規模団体はコードの一部の規定については代替措置をとることも可能とされている。このように、団体の規模に応じた現実に即した指標が設定されることで、スポーツ団体にとって、コード遵守へのモチベーションにつながると思われる。

② 審査結果の取扱いについて

上記のとおり、SFAF は、遵守状況にかかる審査結果が、政府の助成金を受給できるか否かに直結するものとなっている。

なお、審査の結果、助成金が交付された場合はその情報が公開されるが²⁷、交付されなかった場合の審査結果についての情報公開は見当たらず、NSO からの苦情や、NSO の地位を求めたにもかかわらず否認された団体についての公的な報告もない²⁸。

(イ) 公的機関及び関連団体によるコード遵守に向けた支援について

SFAF については、スポーツカナダが書類作成等のサポートを行っているほか、SportLaw という民間団体も、各スポーツ団体にかなり深く入り込んでコンサルティングをしながらコード遵守のための各種施策を手助けしており、これが相当程度功を奏しているようである。

カナダコードについては、カナダコードの策定にも関与した法律事務所 GoodmansLLP が、NSO 向けに、定款やカナダコードで言及されている各団体の各種内規等のテンプレート及びチェックリスト等を作成しており、これらが COC のウェブサイト上で公開されている。

イ コード適応対応団体の遵守状況

上記のとおり、SFAF の基準の達成状況は 6 段階で評価される。SFAF については、もともと、52 個の達成条件につき、それを満たすか否かという二

²⁷ https://search.open.canada.ca/en/gc/?sort=score%20desc&page=1&search_text=NSO
(2022 年 3 月 16 日最終アクセス)

²⁸ クリフオードチャンス法律事務所報告書

者択一の評価方法がとられていたものの、一部の団体にとって満たすのが困難な条件もあったため、段階別の評価に変更されたものである。関係団体からのヒアリングによると、どのレベルにあるかは各団体により様々のようであるが、必ずしも、大規模団体の方が小規模団体よりも達成状況が良いとも限らないようであった。

カナダコードについては、関係団体からのヒアリング時点では制定から1年も経過しておらず、遵守状況に関するデータ等も十分に収集されていないようであった。

ウ スポーツ団体におけるマーケティング活動状況や財務規模及びそれらとコード遵守状況の相関について

SFAFの遵守状況は資金調達の可否と直結するが、これ以外に、関係団体からのヒアリングでは、コードに関連する事項のうち、多様性やインクルージョン等の観点についてはスポンサーも重視しているように思われるとの意見があった。ガバナンスに関連する全ての事項がスポンサー獲得等のマーケティング活動と直結するか否かは定かではないが、時勢に沿った事項などについてはスポンサーが注目することも多く、コード遵守がマーケティング活動に良い影響を与えることも大いにあると思われる。

4 その他の国（アメリカ合衆国・オーストラリア）における概要

以上のとおり、本事業では主としてイギリス及びカナダを対象として中央競技団体向けのガバナンスコードについて調査を行ったが、付随して若干、ヒアリングを伴わない形でアメリカ合衆国及びオーストラリアについての最近の状況を以下のとおり調査した。

(1) アメリカ合衆国における概要

ア 前提となる枠組み

アメリカ合衆国における中央競技団体（National Governing Body。以下本項において「NGB」という）の認証及び監督は、Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Actに基づき、アメリカ合衆国・オリンピック・パラリンピック委員会（USOPC）が行っている。

そこで USOPC は、ETHICS AND COMPLIANCE POLICIES AND PROCEDURES（倫理、コンプライアンスポリシー、手続）として、贈収賄防止・腐敗政策、行動規範、コンプライアンス調査手続規程、コンプライアンスポリシー、利益相反ポリシー、倫理ポリシー、倫理手続規程、贈答・接待ポリシー、NGB 認証ポリシー、NGB 認証手続規程、NGB コンプライアンス基準、通報ポリシーといったものを整備している²⁹。

なお、NGB は「内国歳入庁から内国歳入法に基づく非課税団体として認められること」が必要ではあるが、内国歳入庁が NGB に対する監督を行うということはない³⁰。

イ ガバナンスに関する最近の動向

上記のとおり NGB を認証・監督する役割を負う USOPC は 2018 年から、全 NGB 向けの毎年チェックリスト方式のコンプライアンスレポートを実施することに加え、3 年ごとの監査報告をしていたが、2021 年より、新たな NGB 監査基準を制定した上で、4 年ごとの監査報告をする仕組みに切り替えた。

具体的には、新たに改正した NGB コンプライアンス基準³¹によって、4 年に一度、各 NGB は監査を受けることとなっており³²、項目ごとに「遵守」「要

²⁹ USOPC ウェブサイト <https://www.teamusa.org/ethics-and-compliance>（2022 年 3 月 16 日最終アクセス）

³⁰ クリフオードチャンス法律事務所報告書

³¹ 改正部分は 2022 年 1 月に発効する。

³² 既に 2024 年までのうち、どの年にいずれの NGB が監査を受ける予定となっているか公表されている。NGB Audit Schedule (https://www.teamusa.org/-/media/TeamUSA/NGB-Audit/NGB-Audit-Schedule_Quad-FINAL-ua.pdf)（2022 年 3 月 16 日最終アクセス）

改善」「証拠不足」「不遵守」のいずれかの評価がなされ、「遵守」以外についてはその内容と改善策が記載される³³。そして、その結果は公表されることとなっており、既に初年度におけるレポート結果は公表されている³⁴。

ウ 補助金等との紐付けの有無等

特定の資金（助成金）の決定に関する、ガバナンスの観点からの個別のテストは存在していない。ただし、資金の受給主体たる NGB であるためには十分なガバナンス体制を維持している必要があるため、その意味では資金受給の前提条件であるとはいえる³⁵。

なお、NGB に支払われる助成金は、パフォーマンス・パートナーシップ契約に従って行われ、同契約において条件や利用目的などが定められていることから、これらの助成金は支払われれば自由に使えるという性質のものではない³⁶。

(2) オーストラリアにおける概要

ア 前提となる枠組み

もともとオーストラリアにおける中央競技団体（National Sports Organization。以下、本項において「NSO」という。なおパラスポーツの中央競技団体については NSOD と呼ばれるが、ここでは「NSO」で統一して記載する。）の認証・監督は、AIS（Australian Institute of Sport）と呼ばれる国家機関³⁷が行ってきた³⁸。その後、2011年に発表された「スポーツにおける八百長に関する基本方針」を受けて 2012年に National Integrity of Sport Unit（NISU）という組織が設立されて以降、NISU が、競技操作、ドーピング、その他の汚職といった事柄からスポーツにおけるインテグリティを守るべく、監督等の機能を担っていた³⁹。

³³ 例えば USA アーチェリーのものにつき https://www.teamusa.org/-/media/TeamUSA/NGB-Audit/USA-Archery-Audit-Report_2021_updated-FINAL-ua.pdf（2022年3月16日最終アクセス）

³⁴ USOPC ウェブサイト <https://www.teamusa.org/footer/ngb-audit>（2022年3月16日最終アクセス）

³⁵ クリフオードチャンス法律事務所報告書

³⁶ クリフオードチャンス法律事務所報告書

³⁷ 1985年にオーストラリアスポーツ委員会法に基づいて設立され、2013年の公共ガバナンス、パフォーマンス、説明責任法に従って運営されているオーストラリアスポーツ委員会（ASC）の一部門（オーストラリアスポーツ委員会ウェブサイト <https://www.sportaus.gov.au/about>）（2022年3月16日最終アクセス）。

³⁸ WIP ジャパン株式会社「文部科学省 平成 23 年度 スポーツ政策調査研究（ガバナンスに関する調査研究）」78 頁

³⁹ クリフオードチャンス法律事務所報告書

イ ガバナンスに関する最近の動向

しかしながらオーストラリアにおける国家スポーツ計画である「スポーツ2030」の一環として行われたインテグリティ制度の見直しに関する280頁からなる調査報告書（ウッドレビュー）が2018年に発表された。これを受け、2020年に Australian Sports Anti-Doping Authority Amendment (Sport Integrity Australia) Act 2020（通称スポーツ・インテグリティ法）が制定され、オーストラリアアンチドーピング機構、NISU及びスポーツオーストラリアの国家的なインテグリティ機能を統合する形でスポーツ・インテグリティ・オーストラリアが設立された⁴⁰。

スポーツ・インテグリティ・オーストラリアは、主として規制、監督・インテリジェンス・調査及び(関与、教育、アウトリーチ、開発を含む)ポリシーとプログラムの提供を行っている⁴¹。

なお、最新のNSOのガバナンスに関するルールは2020年3月版のスポーツガバナンス原則があり、9つの原則を定めているが⁴²、これに沿っていることが、NSOとしての認定要件となっている⁴³。

ウ 補助金等との紐付けの有無等

NSOへの補助金の支給に関しては、ASCは年次レビューを行い、毎年評価をしている⁴⁴。

また補助金は自由に使うことができず、資金提供契約に基づき、同契約に定められた特定の目的のために助成金を使用しなければならない。

⁴⁰ スポーツ・インテグリティ・オーストラリアウェブサイト

<https://www.sportintegrity.gov.au/about-us/who-we-are> (2022年3月16日最終アクセス)

⁴¹ スポーツ・インテグリティ・オーストラリアウェブサイト

<https://www.sportintegrity.gov.au/about-us/who-we-are/governance> (2022年3月16日最終アクセス)

⁴² SPORT GOVERNANCE PRINCIPLES

https://www.sportaus.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf (2022年3月16日最終アクセス)

⁴³ 2021年7月版認定基準5a

https://www.sportaus.gov.au/recognition_of_national_sporting_organisations#recognition_criteria_july_2021 (2022年3月16日最終アクセス)

⁴⁴ Overview for national sporting organisation funding and performance review

https://www.clearinghouseforsport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/857212/Overview_for_NSQ_funding_and_performance_review.pdf (2022年3月16日最終アクセス)

第4 おわりに

以上のとおり、イギリスにおける UK コードの遵守のための取り組みとしては、資金助成と紐づいている一方、助成する資金の規模に従って求めるガバナンスのレベルも分かれているほか、UK スポーツやスポーツ・イングランドといった統括組織が、スポーツ団体とコミュニケーションをとり助言をするといったフォローも行っていった。

これに対しスポーツ団体側も、資金助成への依存度にばらつきがあるといった指摘やコードの中身によっては遵守に困難が生じたものもあるものの、総じてコードを遵守し、成果を出していた。

一方カナダにおいても、特に資金助成の枠組みである SFAF の一部であるコードは、資金助成と紐づいているという点でイギリスと共通するが、より柔軟かつきめ細かい審査と助言が可能となるよう、段階的な評価方法にシフトしていたほか、五輪委員会もコードを策定し、重ねてスポーツ団体にガバナンスの向上を促す体制となっていた。

これに対しスポーツ団体側の遵守状況については、資金提供と紐付けることへの異論もあったようであるほか、特に現状のシステムになってから日が浅いこともあり、確たるデータは確認できなかったが、ヒアリングにおいて確認した限り、総じて前向きに捉えられている様子であった。

なお上記のいずれの国においても、人気のあるコンテンツを有しているスポーツ団体（例えばイギリスにおけるテニス）は、そこからの収入がある分資金助成への依存度は相対的に低くなるが、必ずしも直ちにコード遵守の度合いの低下につながるという傾向までは認められなかった（ただし、資金助成への依存度が高ければ、助成の中止は死活問題であるため、その分コード遵守へのモチベーションが高くなるという関係は否定し難いと思われる。）。

またアメリカ合衆国及びオーストラリアにおいても、それぞれスポーツ団体向けのコードを用意し、監査・監督体制を整えていた。

これらの国に対し、日本コードは、少なくとも直接は公的資金の交付と結びついていなかったり、また適合性審査も民間組織に委ねられているといった相違点はある。

しかしながら、日本においても日本コードの不遵守は事実上助成金の減額等につながりうるし、適合性審査も上位組織からの審査という点では同じである。

上記のような海外における実践例や、より詳細なバックグラウンド、また今後の改正や運用の状況について調査・検討をさらに進めるとともに、これらの結果を踏まえて我が国における適切な制度の検討・改正を不断に続けていくことが重要である。

以上