

大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等の ガバナンス体制等の在り方に関する指針(案)に対する意見【札幌市】

<全体>

今回お示しいただいた指針(案)を策定する背景となった、東京2020大会組織委員会における贈収賄や談合は、アスリートはもちろん、開催の舞台を支えてきたボランティアをはじめとした多くの関係者の努力を踏みにじり、大会を楽しみにしていた国民の信頼や、我が国が培ってきた国際的な信用を失墜させる行為であり、大変な憤りを感じている。

併せて、本市は、2030年冬季オリンピック・パラリンピック競技大会の招致に向けて、市民、市議会、地元経済界、競技団体、JOC等関係者と共に取り組んできていたが、招致活動は国民の信頼の下に進めていくことからすると、一連の事件によって受ける影響は非常に大きく、信頼回復に向けては相当の努力を要するものである。

また、本市議会は、昨年12月に、東京大会をめぐる汚職事件の全容解明を求める意見書を関係大臣等へ提出しており、その実現が早期になされることを願って止まない。

本指針(案)は、様々な国際・国内競技大会を運営していくに当たり、コンプライアンスやガバナンスの体制について、特に注意すべき点が挙げられたものと認識しており、それぞれの具体的な対応・方策については、大会の規模や特性に応じて、運営組織をつくる際に具体化する必要がある。

2030大会の招致活動においては、東京大会と同様の事態を二度と引き起こすまいという強い決意のもと、利益相反管理が徹底された運営組織の体制や透明性の確保に向けた情報開示の在り方など、実効性のある具体策の検討に取り組み、国内外の信頼を回復していかなければ、招致活動を進めていくことはできないと思料している。

ついては、新しい大会のかたちを実現させていくために、本指針(案)に基づいた検討過程において、様々なステークホルダーとの多岐にわたる調整が必要となることから、スポーツ庁やJOC、中央競技団体の皆さまをはじめとした多くの関係者の方々にご協力を賜りたい。

指針（案）に対する意見について

今後、様々な団体が組織委員会等の設立準備にあたって指針に沿った体制整備を実施するために、設置を推奨している各種委員会の委員の構成や審議事項の概要、制定すべき各種規程の準則など、より具体的な内容を示してはいかがか。

また、原則1(2)において、「当該出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署に配置しない」ことは、当該出向者の専門性を十分に活用することができなくなる恐れがあるため、「当該出向者を出向元の企業と密接な関連性を有する部署に配置する場合は当該部署の長には配置しない、バックグラウンドや専門領域の異なる人材を偏りなく配置する」を原則としてはいかがか。

(公財) 愛知・名古屋アジア・アジアパラ競技大会組織委員会

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の
在り方に関する指針」の策定に際しての経団連意見

2023年2月24日
(一社)日本経済団体連合会

今般の「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方検討プロジェクトチーム」における指針の策定に際し、下記の通り、経団連として意見を申し述べたく、よろしくお取り計らいいただければ幸いです。

記

今般、「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」の策定に至る大きな要因の一つとなった、東京2020大会組織委員会に関する一連の事案は、経済界としても誠に遺憾である。

今回の事案は、スポーツ大会全般、とりわけ、オリンピック・パラリンピックのイメージや、日本に対する国際社会の信用・信頼の低下につながりかねないものと受け止めている。大会組織委員会や、運営にかかわる様々な団体・関係者らのガバナンスをさらに強化し、二度とこのような事態が生じないよう努めることがまずもって肝要である。

こうした中、スポーツ庁の主導の下、有識者による議論を経て、大規模大会の組織委員会等が参照すべき指針が策定されることを評価したい。

特に、ガバナンスの強化に向けて、実効性を確保する観点からは、組織委員会等の運営に関し適切な形でモニタリングを実施することが重要である。この点、指針案では、「組織委員会等においては、本指針の遵守状況について、少なくとも年1回、自己説明を行い公表する」とされていることを踏まえ、今後、当該指針に基づき、継続的なモニタリングが行われるよう求めたい。

今後も、国内において各種の大規模なスポーツ大会の開催が予定されている。とりわけ、現在、積極的な招致活動は見合わせているものの、札幌市が2030年冬期オリンピック・パラリンピック大会の招致を目指して活動を進めている。大会招致、そして、その後の大会運営にあたっては、今般策定される指針を踏まえ、主体的かつ積極的な情報開示を行いつつ、適切な形で運営を行うことで、成功を収めることを強く期待する。

オリンピック・パラリンピックをはじめとする国際的なスポーツ大会は、国民に感動と勇気をもたらす、経済の活性化にも資するものである。経済界としても、各種大会の成功に向けて、今後も必要なサポートを行っていく所存である。

以上

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」について

2023年2月24日

公益社団法人 経済同友会

代表幹事 櫻田 謙吾

スポーツとアートの産業化委員会

委員長 秋田 正紀

委員長 山口 栄一

スポーツ庁より書面照会があった「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」に関し、以下のとおり意見を申し述べます。

1. オリンピック・パラリンピック競技大会に代表される大規模競技大会の国内開催は、国民に夢や感動を与え、スポーツの持つ多面的な価値を提供する貴重な機会となる。今般の一連の不祥事は、国民からの不信を招き、スポーツの価値を棄損させる重大な問題である。これを機に、再発防止に向けた実効性ある仕組みの構築と組織風土の抜本的改革が不可欠である。
2. 企業経営者の視点から見ると、本指針で掲げられた各事項は組織経営の基本である。しかし、規定類が整備されていたにもかかわらず、今回のような事象が発生したことを考えると、本指針に基づき、実効性あるガバナンス体制を構築し、運用できるかどうかが最大のポイントとなる。その意味で、以下の点に留意する必要がある。

（1）時限的組織の組織運営・風土醸成を牽引できるリーダーの選任

- 組織委員会等は、時限的な組織であることや多様なバックグラウンドを持つ職員で構成されるなど、通常の組織とは異なる特有の事情がある。したがって、そのトップや業務執行理事には、こうした組織の健全な運営や風土の醸成を牽引するリーダーシップの発揮が求められる。
- 本指針に基づいて設置される「役員候補者選考委員会」では、こうした観点から候補者に求める資質の明確化と、客観的な視点で公正な選考が行われる実質的な議論を担保すべきである。

（2）評議員会や監事の監督・監査機能の強化

- 評議員会の重要な権限の一つは、理事の選任及び解任である。よって、評議員会には理事等の執行機関を客観的立場から牽制し、必要があれば理事を解任するなど業務執行の適正化を図る役割

が期待されている。

- また、監事も理事の職務執行を監査することが職務であり、法令違反等の事実や疑いがあれば、事実関係を調査し、当該理事に対して是正勧告や助言を行う役割がある。
- こうした点において、評議員会や監事のあり方にも課題がある。評議員会や監事による監督・監査機能を強化するために、理事から一定の独立性を有し、客観的立場から業務執行を監視・監査できる人物を評議員や監事に選任すべきである。

(3) 理事会における実質的な議論の担保

- 理事会には、業務執行の意思決定や理事の職務執行の監督の権限があるが、本指針で指摘されているとおり、実効性の確保に課題があった。
- 理事（会長、副会長、専務理事、常務理事を含む）の人数を15名程度に絞り込むことに加え、議事運営の工夫などを通じて、実質的な議論が行われる場としていくことが必要である。

(4) 通報制度が機能する組織風土の醸成

- 本指針では通報制度の設置を求めているが、通報者のプライバシーが保護され、不利益な取り扱いが行われないことが担保されなければ、通報制度は有効に機能しない。
- したがって、外部の弁護士等を中心とした運用体制の確立とともに、内部通報制度の理解促進のための教育や心理的安全性を確保するための組織風土の醸成を徹底すべきである。

(5) 「コンプライ・オア・エクスプレイン」の徹底

- 原則を厳格に適用し過ぎるあまり、屋上屋を重ねる制度設計や形式的なルール整備になってしまえば、逆に意思決定や組織運営が硬直的になりかねない。
- ガバナンスコードの趣旨は「コンプライ・オア・エクスプレイン」であり、適切な組織運営や業務執行のために柔軟な対応が必要な場合には、合理的な説明を尽くし、積極的に情報開示する習慣をつけることを徹底すべきである。

(6) 競争制限的な調達条件・仕様の点検

- 本指針では、随意契約を行う場合に、相見積もりの取得等、公正な契約であることを証明できる資料を残すこととされている。しかし、競争制限的な条件・仕様が予め設定され、実質的に対応できる事業者が限定され、随意契約になることも懸念される。

- 公正な契約であることの証明については、利益相反管理委員会等で、条件・仕様が競争制限的になっていないかを点検し、説明する仕組みを構築すべきである。

以 上

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」について

2023年2月24日
日本商工会議所総務部

スポーツ庁参事官（国際担当）より照会のあった「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」の策定に際し、下記のとおり、意見を申し述べます。

記

本指針（案）の策定に至るきっかけとなった一連の不祥事は、国内外の信用・信頼を失墜させる重大な問題であり、誠に遺憾である。

今後、オリンピック・パラリンピックをはじめとする大規模競技大会において、同様の事案が起こらないようにすることが重要であり、組織委員会等のガバナンス体制等を強化することが急務である。

このような中、「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方検討プロジェクトチーム」が速やかに組織され、本指針が策定されることを評価したい。

本指針（案）においては、従来の「ガバナンスコード」を基礎としながら、組織委員会等が様々な母体の出向者等から構成される特有の事情等も考慮され、利益相反、情報開示等、きめ細やかな検討が行われている。さらに議論を深め、より実効性の高いものとしていただきたい。

以上

大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針
(案) に対する意見

2023年2月28日

一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構 (JSTA)

代表理事 原田宗彦

事務局長 中山哲郎

1. 指針(案)に示された11原則については賛同致します。JSTAとしては、地方自治体・民間企業・競技団体のネットワークを保有しているため、本指針の周知徹底に協力したいと考えています。その一方で、11原則の運用周知徹底については、次のような疑問も生じています。

- ① 東京都は「国際スポーツ大会」に限定したガイドラインとしていますが、大会の規模に応じて指針適用の対象を規定されるのでしょうか？
- ② 開催都市の地方自治体に対し、スポーツ庁は、東京都のようなガイドラインを設定することを推奨されるのでしょうか？

2. 官民連携を原則とする地域スポーツコミッションの組織体制は、事務局が①自治体内にあるケース、②スポーツ協会・観光協会・総合型地域スポーツクラブ等へ業務委託されているケース、そして③一般社団法人・NPO法人として独立しているケースなど地域によって異なります。その一方で、「ラグビーW杯」「Tokyo2020」「国体」のレガシー等を継承するため、県レベルの地域スポーツコミッション設立が最近多くなっているのも事実です。よって今後、地域において大規模な国際/国内スポーツ大会の誘致構想が持ち上がった時は、自治体・競技団体・民間企業等のWin-Winの関係を構築するためにも、ハブ組織としての地域スポーツコミッションの存在が重要になると考えられます。

3. 日本では、主要先進国と比較して、アスリート出身のスポーツ人材が組織委員会や実行委員会において<経営企画>に関与する機会が少ないのが現状です。そのためにも、業務受託企業側のコンプライアンス教育徹底と共に、発注側となる自治体・競技団体から派遣されるスタッフのマネジメントに関する専門知識のレベル向上が必要と思われます。そのためにも、スポーツ庁が音頭をとって、スポーツビジネスやマネジメントの知識と経験を持った人材の養成に予算を投下すべきと考えます。

以上です。

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」に対する意見

公益財団法人日本陸上競技連盟

◇指針（案）で示された内容は、ガバナンスを確保し、国民の皆様や社会からも支持、支援をいただける大会を開催するために重要であると理解している。

本連盟は2025年世界陸上競技選手権東京大会の開催を控えているが、開催地の自治体である東京都にも連携していただき、ガバナンスを確保した大会運営組織の設立・運営に向けて、整えるべき体制等について慎重に検討しながら設立準備を進めている。今後も適切に進めていけるよう努めたい。

◇指針（案）で対応が求められている項目・内容は非常に多く、その遂行のための業務も多岐にわたる。大会の運営形態や開催に至る経緯等によっては、公的な支援が限定的で、中央競技団体（NF）が大会運営業務の大半を担わなければならない場合も想定される。しかし多くのNFでは要員や財政面の余裕がなく、指針（案）で求められている対応を独力で十分に遂行するのは難しいのではないかと。

また、指針（案）ではガバナンス確保のためにさまざまな委員会の設置や体制の整備が求められており、かなり多くの弁護士、公認会計士など専門家の方々にご協力いただく必要がある。しかし、どのNFも普段からガバナンスコードに沿った組織運営をするよう努めてはいても、多くの弁護士や公認会計士の方々との接点があるわけではないため、必要な人数の候補を挙げることも容易ではないと思われる。地方公共団体等でも同様ではないかと。

「大規模な」国際大会だけでなく、多くの大会が指針（案）に則って対応することが期待されるのであれば、スポーツ庁などを中心に大会運営をサポートしてくださる仕組みを設けていただくことはできないだろうか。その仕組みによって、過去の大会の事例が集約されて他の大会が参照できたり、難しい項目・内容の実行に関して相談に応じていただければ、適切かつ円滑な大会の運営につながり、指針（案）の実効性も高まるのではないかと。ご検討いただけるとありがたい。

令和5年2月24日

スポーツ庁参事官（国際担当）付 企画係 御中

（公財）日本相撲連盟

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」についての書面照会に対する回答

当連盟に、JOC・JPC・JSPOを通じて令和5年2月13日付で照会があった標記事項について、下記のように回答する。

回 答

当連盟にとって、「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」（以下「本指針案」という。）にいう「大規模な国際又は国内競技大会」に該当するものは、「天皇杯全日本相撲選手権大会」であると思料する（世界相撲選手権大会はIFである国際相撲連盟の主催であり、また国民体育大会相撲競技は開催地の市町村を母体とする実行委員会の主催であり、いずれも当連盟としては、選手を決定・派遣したり、委嘱に応じて実行役員を派遣したりするだけであるので、該当しないと解される。）。

そこで、「天皇杯全日本相撲選手権大会」に当てはめて考える。

まず、当大会は、毎年12月に1日間だけ（第1日曜日が定例）両国国技館で開催されている。また、その内容も、ほぼ定型的である。具体的には、設備は国技館のため整っており、東京はじめ主に近県の相撲連盟の役員等に審判等の実行役員を委嘱して、NF役員とともに彼らが当日のみ会場に参集して大会を挙行している。

そのようなことから従来、大会の企画・準備・運営等のために特段「組織委員会等」は設置されておらず、常務理事会が直轄でそれらを行っている。

したがって、「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等」を対象とした本指針案は、直接には当連盟には適用されるものではないと考える。

（本連盟の傘下団体〈一般スポーツ団体〉である日本学生相撲連盟が主催する「全国学生相撲選手権大会」についても、状況はほぼ同様である。）

ただし、本指針案はスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉の原則13項目のうちの11項目を基本としているところ、当然のことながら当連盟はNFとして当該コードの厳格な遵守に努めているので、「天皇杯全日本相撲選手権大会」を直轄で担当している当連盟にとって、その企画・準備・運営に関しては、実質的には本指針案で求められている各事項に沿ったものとなると思料される。

以上

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」に対する当連盟としての意見について（公益社団法人日本馬術連盟）

指針（案）について、当連盟として検討いたしましたところ、各項目について以下の通り取りまとめましたので、報告いたします。

第1 大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等における適正なガバナンスの確保について

- ・組織委員会等はNFとは異なる特徴を有する組織であるものの、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められる組織であることは言うまでもありません。
- ・今後多くの世界大会が国内で予定されているこのタイミングでこうした指針を策定するのは、国内外から失われた日本のスポーツに対する信頼感を回復する上で不可欠であると考えます。
- ・本プロジェクトチームにおける協議検討の結果到達した、「組織委員会等におけるガバナンスにおいて特に留意すべき点は、理事会の在り方、利益相反管理の在り方、マーケティング事業の在り方、調達物の在り方、情報開示の在り方である」という結論については非常に納得のいくものでした。
- ・本指針の遵守状況について、少なくとも年1回、自己説明を行い公表するとともに、本指針に関する重要事項に変更があった場合に、その都度自己説明の修正を行い公表することが必要であるとのことですが、組織委員会等は時限的な機関であり、責任の所在が曖昧になりがちであるという組織構成上の問題から、自己説明の正確性が損なわれることが懸念されるところです。そこで、公表された内容が正しいものであることを担保する外部機関による審査制度を設けることも考慮すべきではないかと考えます。

第2 組織委員会等が遵守すべき規定

原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである

- ・組織委員会等が十分に機能するためにはこの原則の順守が不可欠であり、特に(2)後段で指摘されている具体的な人事配置については十分に配慮する必要があるものと考えます。

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである

- ・円滑かつ迅速な意思決定のために理事会を適正な規模とし実効性の確保を図ることが必要なのは、その通りであると考えます。ただ、意思決定の迅速化のために業務執行理事等への権限移譲を行うのであれば、規程等により専決事項を明確にしておくこととチェック体

制の確立の必要があると考えます。

- ・独立した諮問機関として役員候補者選考委員会を設置することは必須であり、可能であれば指針の趣旨を熟知している本プロジェクトチームのメンバーが選考委員会に参加することで、選考過程の公平性及び公共性をより高いレベルで確保できると考えます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである

- ・組織委員会等の構成員が多様なバックグラウンドを有している以上、構成員として遵守すべき事項を定める規程の整備は不可欠であると考えます。

- ・マーケティング業務に関する意思決定については特にタイムリーに行う必要があることは当然ですが、この部分で透明性が損なわれた場合、組織委員会等全体、ひいてはスポーツ全体に対する信頼の失墜に直結してしまうことから、規程に基づいた業務遂行とチェック体制の構築は必須であると考えます。

- ・調達についても期限の遅れなく短期間に必要な調達を全て実行しなければならないという特殊性があるとはいえ、手続の公正性の確保は必須であると考えます。

原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである

原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである

- ・役職員を対象としたコンプライアンス研修・利益相反に関する研修が必要ということについては、その通りだと考えます。多様なバックグラウンドを持つ構成員に対し、高いレベルのコンプライアンスに関する共通認識を持たせるために、コンプライアンス委員会自身も構成に十分配慮したものとし、遺漏のないコンプライアンス教育を実施していく必要があると考えます。

原則6 法務、会計等の体制を整備すべきである

- ・その通りであると考えます。

原則7 適切な情報開示を行うべきである

- ・組織委員会等が作成・保存する情報や記録は、単に大会運営のためだけのものではなく、国民や社会の共有財産という側面を持っていることから、守秘義務等には十分配慮した上で積極的に情報開示を行うとともに、文書の保存等に十分に留意する必要があるものと考えます。

原則8 利益相反を適切に管理すべきである

- ・研修等を通じて利益相反に関する構成員の意識を高めるとともに、組織運営の公正性を確保する制度の構築が不可欠であると考えます。

原則 9 通報制度を構築すべきである

原則 10 懲罰制度を構築すべきである

原則 11 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである

・その通りであると考えます。

第3 セルフチェックリスト

・各原則ともチェックすべきポイントを網羅しているものと考えます。

第4 委員の所見

・その通りであると考えます。

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」に対する意見

当協会は、日本国内で国際的な試合を主催していますが、その大会のための別途組織委員会は組織していません。当協会において、大会のために組織委員会を開催することは、費用と人員確保の面から難しく、仮に、別途組織委員会を設置したとしても、その委員は協会の理事等の関係者によって組織せざるを得ないところがあります。

当協会の理事会において開催等の実施内容・方法等を決定して、実際の試合については、実行担当者が実施していますが、その際に、利益相反取引等の疑義が生じる場合には、当協会のコンプライアンス委員会がその内容を審議しますので、その点は、組織委員会を組織する場合と同様の公正・公平性は担保されていると考えます。

回答者 公益社団法人日本フェンシング協会 副会長 法務担当 釜谷理恵（弁護士）

スポーツ庁 ご担当者 様

拝 啓

去る 2023 年 2 月 14 日、「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）」に対する書面照会について（協力依頼）というメールを拝受しました。添付指針（案）に対する意見があれば提出との依頼なので、次の通り提出させていただきます。

敬 具

【意見等】

東京 2020 オリンピック大会当時、私自身が NF 事務局長として数多くの打合せに出席させていただき、見聞きしたことや感じたことを記述したいと思います。

★原則 1：組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである

★原則 7：適切な情報開示を行うべきである

前述した数多くの打合せ時に配布される資料は全て右上に『Confidential』と記されており、打合せに使用された資料は NF 理事会で配付することもできず、要点に関する資料を別途、事務局で作成するような顛末でした。一体いつになったらこの『Confidential』の表記は外せるのか？と組織委員会担当者へ質問すると、「五輪が終わっても外れないかも知れない」という冗談には聞こえない回答があったことを覚えています。

これだけの大きなイベントを行うにあたり、あらゆる情報を開示して関係者が共有するというごく当たり前のことができていなかった感が否めません。

会場計画・運営計画・人員配置計画等々、組織委員会の内部で既に計画が策定・決定されていて、NFにはそれが最後に報告されるだけ。計画立案時にNFの要望・意見・提案が入り込む余地は無かったと記憶しています。

仮に、意見や提案をスポーツマネージャーや組織委員会担当者へ伝えても、回答が何ヶ月も来ないということは珍しいことではありませんでした。NFから意見や要望を聞いたスポーツマネージャーや担当者は上司に報告していましたが、その上司から回答が出ないため、結果NFには何の回答も無く、いたずらに時間だけが経過していきました。

NF協議会では「NFの協力無くして大会の成功は無い」といつも聞かされていましたが、前述の通り、NFの要望・意見・提案はほぼ受け入れてもらえず五輪本番を終えました。本来であれば、もっと各競技NFと意思疎通を図り、計画の立案・修正を繰り返し、本番に臨むべきだったと振り返っています。

名古屋アジア大会に向けて、NF・PFと意思疎通を保ちながら組織委員会において準備や計画が進んでいくことを期待しています。

2023年2月22日

一般社団法人 日本クレール射撃協会

○（公財）日本サッカー協会

国体における開催地の実行委員会や高校選手権における高体連サッカー専門部が、「組織委員会等」の対象に入るのか？対象に入る場合の管理はスポーツ協会や高体連が行い、サッカー競技単体としての管理は不要か？

○（公財）全日本スキー連盟

『大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針（案）』の意図について異論はございませんが本連盟が携わる大会が、この方針の対象となる『大規模』な大会に相当する場合、本連盟の状況のみを申し上げますと、この指針を現状（現場）に反映するには、地域を巻き込んだ検討（高いハードル）が必要だと感じました。

『（1）組織委員会等の理事会の在り方』の部分が、特に本連盟の現状に即しておりません。本連盟の場合、ほぼ毎年行われるスキージャンプのワールドカップや毎年行われる全日本選手が本件に当該すると考えるのですが、同大会は、国際スキー連盟の大会運営方法に倣い、運営を大会開催地に委託する方法を取っています。

そのため、開催を引き受ける自治体や地域スキー連盟が中心となって組織委員会が設置されます。（もちろん、この組織委員会に本連盟の理事も参画します。）

また、開催地が固定という訳ではないため、大会組織委員会は、期間限定（1か月～2か月弱）で発足し、大会終了後、解散といった状況にあります。

この様な状況から、現状、組織委員会に理事会は存在しておりません。今回の方針を実行するために理事会を設置し、そのための選考委員会を設置し、コンプライアンス研修を行うということになれば、大会を引き受けられない地域もでるのではないかと懸念します。

もちろん、現在の組織委員会は、透明性のある運営をしております。

本連盟が携わる大会が、本件に含まれないのであれば、これまで通りの体制にて、これまで以上に透明性を確保して運営して参ります。

以上、本連盟の状況を述べさせていただきます。

○（公財）日本テニス協会

・「指針案対象を広く大規模な競技大会に該当するもの」とされているが、NF 単独開催については、公的資金による援助がなされている大会に限定して欲しい。

11 のガバナンス指針の導入の結果、自主開催の大会の運営体制が肥大化し、大会が難しくなることが懸念される。

公的援助を受けていない自主開催大会については、ガバナンス 13 原則にて対応できると考える。

○（公社）日本ローイング協会

1. 本指針の内容及び考え方に異存は御座いません。

- ・今回の2020組織委員会においても、当然ガバナンス及びコンプライアンスに関する指針なりが当然存在していたと推察いたします。
- ・なぜそれが現実的に業務に反映できなかったかが、今回の指針に盛り込まれると思いますので、是非実行していただきたいと強く願います。

2. その他

- ・公金（助成金）を扱う立場として、利益相反、納税者感覚の観点をより強く意識することを再確認・再認識しております。

以上ご参考まで。

○（公財）日本バレーボール協会

当該指針（案）につきましては概ね賛成でございます。

本会としては「スポーツ団体ガバナンスコード」に基づいて諸会議、及び各種事業の運営に日々努めております。

大規模な国際・国内競技会の運営にあたっては、指針に謳われております組織委員会等のガバナンスを遵守して進めて参ります。

○（公財）日本体操協会

今回の東京オリンピックに関連した諸問題が発生したことを鑑みれば、このようなガバナンス体制の指針を設けることは必要かと思ひますし、本来はこれらを心に留めながら運営しておかなければいけなかったものかと思ひます。

スポンサーへのイメージ悪化など、スポーツ界への影響は多大でか

ただし一方、大会という期日が決まっている性質上、大多数の役員、スタッフは業務過密の中、大会開催に向け努力しています。

実際今回のガバナンス体制を実現しようとするより更なる業務、スタッフ確保、費用がかからざるを得ません。

ただ、ガバナンスを守れという業務と費用の上乗せだけにならないような形になることを望んでおります。

事務作業や費用が増えすぎて、大会開催を止めるなど、選手、スポーツ界にとってマイナスにならないように。

○（公財）日本バスケットボール協会

1. 組織委員会と NF の関係性について

本指針（案）における 11 の原則について、NF から独立した法人として組織委員会が設置された場合と、NF 内に設置される場合では、一部運用が異なるものと推測されます。

ちなみに、FIBA バスケットボールワールドカップ 2023 の日本組織委員会は、日本バスケットボール協会（JBA）内の特別委員会として設置されています。この組織委員会は JBA のガバナンス体制下であり、JBA の基本規程に則って活動を行い、また、下部規程となる組織委員会の運営細則を規定して運営されています。

2. IF との関係性について

国際大会の開催において、IF と組織委員会の権利関係は、大会ごとに異なるものと思います。マーケティングや調達において、IF から指示がある場合や IF の承認を得なければならない場合があり、物事の決定プロセスが NF や組織委員会だけで完結しない場合が多々あるので、IF による決定プロセスへの関与も考慮する必要があるものと存じます。

○（公財）日本レスリング協会

理事・理事会

- ・理事会運営に関する改革として、理事会を形式化せず実効性を持たせることが必要。
理事会内で担当理事（役割分担）の明確化と公表で役割上の権限と責任の構造をつくること、理事の常時質問権限と情報・説明を求める権利が必要である。
- ・理事が選出された理由も公表されるとよい

法務、会計の体制整備

- ・日常の些細な案件でも、現場職員が気軽に相談できる体制があるのは重要。
職務中にコンプライアンス等に抵触するラインがわかりづらい場面は多々ある、またスピード感も重要になるため。
また出向元でコンプライアンスを熟知している場合でも、組織が変わると分野によっては“当たり前”や“常識”が異なるため。

出向者の適切な人事配置について

- ・人材育成に費やす余裕のない時限的な組織で、専門知識を有する人をその関連部門に従事させない施策は現実的に難しいのではないか。

警備局に警備会社の人ほとんどいない、輸送局に交通関連会社人がほとんどいない、IT部門に関連会社の人がない、経理や法務、マーケティング、広報、施設整備、大会運営も然り。

また決定権のあるポジションに不在と考えると、円滑な準備、大会の成功が難しくなる。“配置しない”ではなく、コンプライアンス面でのサポートができるメンバーを各業務レベルで配置できるのが理想と考える。

入札による受注

- ・利益相反は絶対にあってはならない。

その前提で、時限的な組織が入札において金額面やその他条件が合致したとはいえ、経験のない業者もしくははまだ知見が浅く不安を感じる業者と共同して、国家の一大プロジェクトを限られた期間で成功させることは難しいと判断することが、犯罪に値するとなると現場は非常に厳しくなるのではないかと思う。

表向きには低コスト・フェアであっても、実際にプロジェクトを遂行するポジションにとっては場面毎に新たな負担を強いられることになりかねず、別のコストが積まれるものと思う。

よって、時限的な組織の入札については、通常の規定でなく選定理由も考慮し、かつそれが公正であると判断できる仕組みができないだろうか。

ガバナンスコード

- ・ガバナンスは、民間と自治体の現場職員がつよく、役員やNFは弱い

しかし分野によってはNFの判断に委ねる場面もあり、恒久的なNFの基盤強化が必要。またNFのガバナンスコードは形骸化している面もあるため、意識改革を含む統一的な研修等を行っていただくと各NFの事情に関わらず日本スポーツ界の足並みがそろわないのではないだろうか。

○（公財）日本ソフトボール協会

本件については、事の推移や原因などを報道等で把握しているところでございますが、実際にオリンピック運営についても、テストイベント等にも、組織委員会と対峙する NF 担当者の立場で携わっていた身であり、他競技程の規模ではないですが本年ワールドカップを開催する身として、今後大規模国際大会を開催するにあたり、しっかりと本指針を遵守しながら、公正な取引のもとで準備を進めていかなければならない、という思いを新たにいたしました。

また、上記にも記載の通り、本年 10 月に「第 1 回 WBSC 女子 U15 ソフトボールワールドカップ」を東京都で開催することになっており、昨年より東京都生活文化スポーツ局と共に大会準備を進めるにあたり、この在り方会議が開催されることもお伺いしておりましたので、当然守るべき法律や規程、また東京都との共催事業となるため、公金を使う上で国民や社会から信頼を得られるような正しい調達プロセスや情報開示についても、東京都はもとより、当協会の理事会や監事、顧問弁護士とも逐次確認しながら、しっかりと意識して準備を進めているところでございます。

今回の当協会の組織構成としては、いわゆる「組織委員会」形式ではなく、あくまで当協会による主管で予算管理等も実施する中、各関係団体が集まり「会議体（運営会議）」で議論をしていく形を取っており、そこに不正な状況が生まれないう、ガバナンスを利かせております。

ですので、今回頂きました「指針」のうち、当協会の今回の大会にはあてはまらないもの、協会として平時においても取り組まなければならないこと、参考にして本大会「運営会議」でも反映させるべき事、という 3 つの段階で拝見、参考にさせて頂きました。

一点、どうしてもワールドカップは国際競技連盟（IF）の主催であり、我々のコントロールが及ばない部分（特にマーケティング・放送に絡む専任代理店）が生じることがあるため、その場合の説明を各ステークホルダーに対ししっかりできるよう、取扱に十分注意していく必要があると感じました。

以上、本指針案に対する意見として、提出させて頂きます。

○（一財）全日本野球協会

スポーツ界を代表し、模範となるべき組織において結果としてガバナンスが機能していなかったことは大変残念に思います。

競技団体としては今後も社会からの信頼回復のため、ガバナンスコードの遵守に努めていくしかありません。

今回の指針案に対する特段の意見はありません。

○（公社）日本トライアスロン連合

頂いた指針に関する質問はありませんが、導入して頂きたい考察としてコメント・提案1とさせていただきます。

提案2としてご検討頂きたいのは、「大規模大会の定義づけの明確化」「組織委員会・実行委員会の法人格の有無の場合」「組織委員会・実行委員会がすでに開催地自治体の行政指針下に置かれガバナンス等の制度が敷かれているケース」など様々なケースを想定していただくことが現実的であることから提案させていただきます。

（コメントと提案1）

*本件事象が起きたことは、大変残念であり、スポーツ界の信頼回復に全力を尽くすことが組織でも確認されています。また最先端のガバナンスやセキュリティを導入し、最も厳しいシステムである国・東京都・公益法人のコンプライアンス規定、倫理規定を採用していた組織によって発生したこの事象に対して競技運営の団体として感じることは、「ガバナンス体制の在り方」の強化は勿論ですが、欧米や先進国の事例に比べると「競技別のスポーツ競技運営の専門家」であるスポーツマネージャー等への組織からの権限（入札・随意・発注・価格設定へのダイレクション等）が中途半端で分析精査が出来なかったのではないかと推測しています。

さらに派遣元の NF 側もどこまでの人材をスポーツマネージャーに求められたのか？明確な捉え方が出来なかったのではないかと考えています。

しかしながら、今後の国際大会・国内競技大会等においては、「ガバナンス体制強化」に加え、「競技運営体制のプロ化」と「競技運営の人材育成」が喫緊の課題と思います。

国際競技大会・国内競技大会を責任運営するのは、中央競技団体と開催地の競技団体と開催地自治体であります。ガバナンスを履行し、金銭的なことを含めリスクを背負い、選手たちのためにも国際的な日本のプレゼンス向上のためにも、オリンピック・パラリンピックムーブメントのためにも、持続可能性社会作り、多様性を取り

入れたスポーツの社会貢献のためにも中央競技団体（NF）が責任を持って取り仕切れる人材（CEO、CFO、プロデューサー、レースディレクター、スポークスマン）を各種運営規程とともに創出することが必要と考えます。

その為にも人材育成のスキームやイベントオーガナイザーアカデミーやマニュアルの作成などを NF 合同で作りに上げるシステムや NF 間での共有の体制などをスポーツ庁が方針を持っていただくことも重要と考えます。

再度申し上げますが、「競技運営の在り方」という角度から「大規模な国際または国内競技大会の組織委員会・実行委員会」に対する指導を頂ければと存じます。

○（公社）日本オリエンテーリング協会

- ・ 「多くのマイナー競技は限られたリソースの中で国際的な貢献と日本のスポーツにおけるプレゼンス向上のため、努力して国際大会誘致を行っている。こうした団体において、過剰な負荷がかかり、国際活動を阻害することのないような指針を望む」
- ・ コンプライアンス強化のための研修をもとめているが、研修の構築自体組織に大きな負荷をかける。科学研究費等では提携のオンデマンド教材が作成され、研修者はこれを受講することが求められている。同じように考えれば、コンプライアンスの内容は、どの競技団体にも差がないはずなので、オンデマンドの研修教材（せいぜい 1 時間程度で受講できる物）が用意されることが望ましい。

○（一社）日本パラフェンシング協会

- ① 組織委員会として収益責任を負っていることを理解してはいるものの、マーケティング機能は外注とし、組織の内部におかないほうがいいのではないかと。組織内に機能として置いてしまうと、どうしても利益相反や便宜供与などの問題が生じやすくなるし、情報開示も避けられることが多くなるのでは、と思います。
- ② 理事の適正数という場合、最小化することが必ずしも最適にならない。大事なことは各理事の業務と責任範囲を明確にすることではないか。何をしているかよく見えない理事がいることが間違いのもとになることが多いのでは。全てを透明にし、見えないことを見えるようにすることが大事かと思います。
- ③ コンプライアンス教育を職員だけではなく、上位幹部にもしっかり実施するべきである、というのは得心が行く話だと思います。東京 2020 組織委員会では職員に対するコンプライアンス教育は行き届いており、実務レベルでは調達にしても予算管理にしても不正の起こる余地は殆どなかっただけに、理事のレベルで問題が起きたことは残念でした。

○（公財）日本野球連盟

この度の指針（案）につきまして、特段の意見はございません。

今回、スポーツ界を代表する組織において、ガバナンスが機能せず、世間を騒がす大きな事件に発展したことは大変残念に思います。

われわれ NF は、「スポーツ団体ガバナンスコード」が制定された令和元年6月以降、従来にも増してガバナンスコード強化に向け取り組んでいます。しっかりと社会からの信頼回復に向け取り組んで参りますので引き続きご指導賜りますようお願い申し上げます。