

スポーツ団体ガバナンスコードの各原則に関する論点

令和5年5月30日
スポーツ庁

目次

<原則 2 関係>

1. 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）の設定について、今後の在り方をどう考えるか。 ----- 2頁
2. 理事在任期間の上限を10年（例外措置として14年（1期又は2期の延長））とする原則について、「激変緩和措置」解除後の在り方をどう考えるか。 __ 4頁
3. 役員候補者選考委員会の独立性を担保するため、具体的な基準を設けるべきか。
----- 7頁

<原則 2 以外>

4. 専門人材（法務、会計等）の確保を行う上で、それぞれの役割の明確化が必要ではないか。 ----- 8頁
5. 専門人材の確保やコンプライアンス等研修の実施をはじめ、各NFにおいて横断的な対応が可能な事項については、NFの負担軽減や知見共有の観点から、組織横断的な対応を行うべきではないか。 ----- 9頁

原則2(1)に関する論点

<論点>

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）の設定について、

①外部理事の定義（コード16頁脚注5）の見直し②女性理事について、各競技の登録人口に応じた目標の設定といった観点から、今後の在り方をどう考えるか。

<補足情報> ①について：

◆外部理事の任用については、「競技実績者とは異なる観点から多様な意見」「理事会等における議論の活性化」「理事に対するチェック機能の向上」といった効果が期待されている。

加えて、弁護士、会計士等の専門家、学識経験者等のガバナンスやコンプライアンスに精通した外部理事の登用により、「より専門的な視点からの組織運営の監督」が可能になることが期待されている。

◆外部理事の割合は、全NFの平均で12.6%（平成30年度）から29.2%（令和4年度）へ上昇し、コードに掲げる目標割合（25%以上）を超えている状況。一方で、外部理事の中には、下記脚注の適用により「競技実績者」が含まれており、実質的に「競技実績者とは異なる観点」「理事に対するチェック機能」といった要素が薄まっているおそれ。

【参考】ガバナンスコード P16 脚注5

・ア)については、当該団体の何らかの役職（例えば、各種委員会の委員等）に就いている有識者について、これらの専門的知見（例えば、法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

（※注）ア）とは、当該団体と下記の緊密な関係がある者：

①過去4年間に当該団体の役職員又は評議員／②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／③当該団体の役員又は幹部職員の親族（4親等以内）

・イ)及びウ)については、当該理事が競技実績や指導実績を有している者であっても、競技経験に基づく対象スポーツに関する知見ではなく、当該理事の有するその他の知見（法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

（※注）イ）とは、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)とは、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

◆会社法施行規則では、企業の社外取締役候補者について、当該候補者を候補者とした理由や、選任された場合に果たすことが期待される役割の概要を株主総会参考資料に記載しなければならないと定めている。

NFにおいても、「外部理事」について、期待される役割（専門的知見等）を公表することが適当ではないか。

原則2(1)に関する論点

<補足情報（続き）>

②について：

- ◆女性理事の任用については、ステークホルダーの多様な意見を反映させる観点に加えて、「社会の多様性と活力を高めることで経済が発展していく」 観点や、「男女間の実質的な機会の平等を担保する」 観点からも、その重要性が認識されている（男女共同参画基本計画）。
- また、「女性競技者の増加等を通じた競技の普及発展」 「スポーツを通じた女性の社会参画・活躍の促進」 といった観点からも、女性の視点や考え方をより積極的に取り入れていくことが期待されている。

【参考】「第5次男女共同参画基本計画」（令和2年12月閣議決定）（抄）

- ・指導的地位に女性が占める割合を30%程度とする目標は2020年代の可能な限り早期に達成できるよう取組を進める。
- ・スポーツ団体における女性理事の割合については、2020年代の可能な限り早期に40%を達成する。

- ◆女性理事の割合は、15.6%（平成30年度）から26.5%（令和4年度）へ上昇しているが、コードに掲げる目標（40%以上）は未達成の状況。
- ◆一方、各競技団体における登録人口（参考資料2参照）を男女別に見ると、例えば、
 - ・男性よりも女性の方が多き競技：体操、バレーボール、エアロビクなど（少数）
 - ・女性よりも男性の方が多き競技：サッカー、柔道、レスリング、ラグビー、ゴルフ、トライアスロンなど（多数）といったように、**競技によって競技者の男女比は大きく異なる。**
- また、**スポーツ全体として見た場合には、女性競技者よりも男性競技者の方が数が圧倒的に多い。**

①②について（参考）：

- ◆UK Sport/Sport Englandは2021年にUKコード（A Code for Sports Governance）の改訂を実施。旧コードでは、「それぞれの性別の理事が最低30%ずつ」とする数値目標を掲げていたが、新コードではこれが削除され、代わって、LGBT+、少数民族、障がい者等を含んだ多様な理事会構成が目標として掲げられている。このように、**性別のみに着目せず、より広い観点からの多様性を追求する手法も注目に値する。**

原則2(3)②に関する論点

<論点>

理事在任期間の上限を原則として10年（例外措置として14年（1期又は2期の延長））とする原則について、令和6年度以降の二巡目の適合性審査からは「激変緩和措置」が解除され、各NFにおいて具体的な規程の整備・運用がなされることとなるが、

①**将来の幹部（代表理事、業務執行理事）候補の育成**

②**IF（やAF）の役員ポスト獲得**

といった観点から、今後の在り方をどう考えるか。

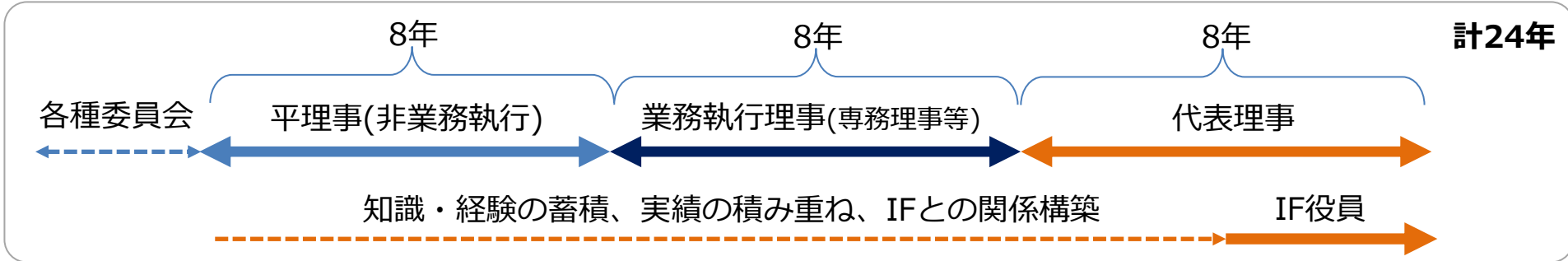
<補足説明>

①について：

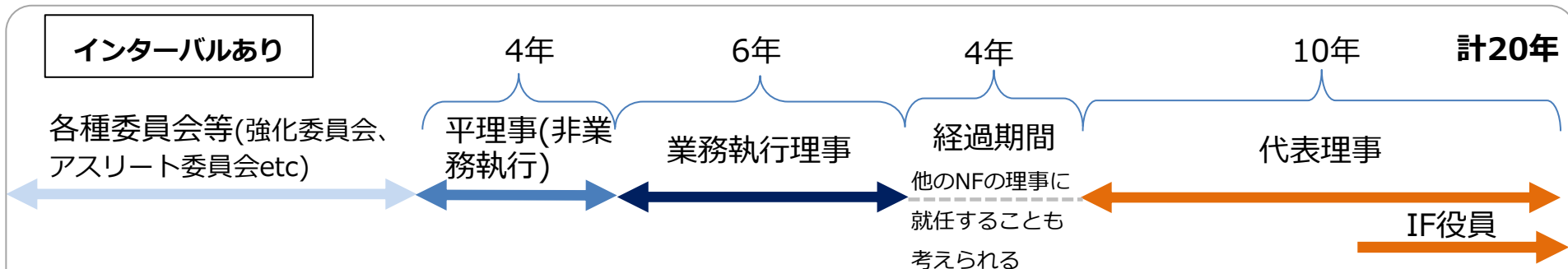
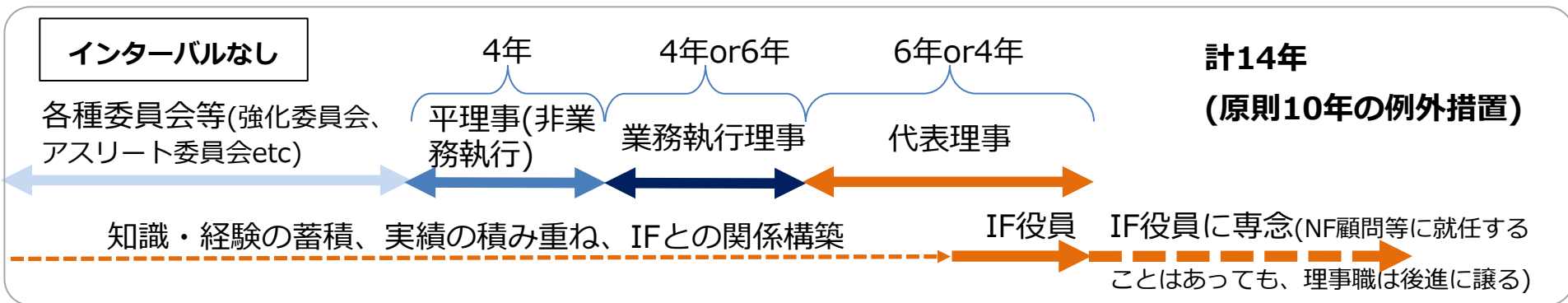
- ◆これまでは「平理事→常務理事→専務理事→代表理事」（※次頁参照）といったステップアップをしていく過程で人材育成を行ってきた（従って、10年を超える在任期間が必要とされてきた）として、今後も従前の方法を踏襲しなければ、組織運営の担い手が育成できないのか。
- ◆理事は、法人の業務執行の決定、職務執行の監督及び代表理事等の選定と解職を行う法人の中心的なガバナンス機関である理事会の一員として、善管注意義務及び忠実義務を負うとともに、任務を怠った時は損害賠償責任が発生し得るなど重い責任を負う。このため、理事に就任する前段階で、組織運営や業務執行については相当程度の知識・経験を積むことが求められるのではないのか。
- ◆こうした観点から、理事の候補となり得る人材については、まず各種委員会等に配置し、NF運営に必要となる知見を高める機会を設けるなどの方法が有効ではないか。
- ◆各NFにおいて、理事候補者の育成計画を策定・運用することも必要ではないのか。

中央競技団体における理事のキャリアパスについて（イメージ）

<従来のステップアップのイメージ>



<今後のステップアップのイメージ>



原則2(3)②に関する論点

<補足説明（続き）>

②について：

- ◆現職のIF役員である日本人（36人）について、NFを対象に調査を行ったところ、初めてIF役員に就任した時点におけるNF理事在任期間は、10年未満が半数以上であり、**NF役員を10年（14年）以上務めることが選挙で勝つ上での必須要件とはなっていない。**（参考資料3参照）
- ◆一方、IF役員ポストへの入り口は、競技団体によって、また、ポストによっても多様であり、**NF役員経験が何年必要か（必要でないか）を一概に語ることは困難。**
- ◆本原則の趣旨は、組織の「新陳代謝」を図ることで、「特定理事の過度な支配力」や「強権的・独占的な組織運営」を排し、もって様々な「不祥事の発生を防ぐ」ことにある。したがって、**各NFにおいては、これらの趣旨を十分に踏まえた上で、IF役員ポストの獲得も含めた計画的かつバランスのとれた人材育成に努めるとともに、直ちにガバナンスコードを遵守できない事情がある場合には、自己説明において、そうした計画的な人材育成の内容を明記することが求められるのではないか。**

原則2(4)に関する論点

<論点>

役員候補者選考委員会の独立性を担保するため、具体的な基準を設けるべきか。
(例えば理事が委員の過半数を占めない等)

<補足説明>

- ◆役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定は、「**理事会等の他の機関から独立して**」行われることが求められている。
- ◆一巡目の適合性審査を経て、統括団体からは、「**独立性を確認する具体的な基準が必要**」との指摘が上がっている。スポーツ庁に対しても、複数のNFから、同様の相談が寄せられている状況。
- ◆一般的に、組織が別の機関から独立して運営されているという場合には、その組織の議決権の過半数を占める機関が存在していない場合を指すことが多く、仮に**現職の理事が**役員候補者選考委員会の委員に就くとしても、**役員候補者選考委員の総数の過半数を占めないことは、最低限必要**といえる(※)。
 - (※) 実質的に「理事会等の他機関からの独立性」を確保するためには、例えば、現職の理事(評議員)の中でも外部理事(評議員)を委員長(副委員長)として選出した上で、当該委員長(副委員長)が他の選考委員を選出する、などの工夫が考えられる。
- ◆本原則の趣旨は、「**いわゆる派閥・学閥や年功序列、順送り人事等の旧態依然の組織的慣行にとらわれることなく、理事としての資質・能力を適切に確認**」するとともに、競技・種別や年齢構成等の観点からも「**多様な意見を反映できる理事構成とする**」ことを実現することにある。**各NFにおいては、こうした趣旨を十分に踏まえつつ、役員候補者選考委員の構成はもちろん、その運営の適正性(※)が担保されるような規程を整備することが求められる。**
 - (※) 適正な運営の観点からは、例えば、
 - ・候補者の選考にあたって、理事会や他の機関の承認が必要とされている
 - ・事実上、理事会が作成した原案に対し、選考委員会がお墨付きを与えるような形の運用になっているといったケースは不適切と考えられる。

原則2以外に関する論点

<論点>

専門人材（法務、会計等）の確保を行う上で、それぞれの役割の明確化が必要ではないか。

<補足情報>

◆現行コードでは、以下の箇所において専門人材の活用に言及している。

- 人材の採用及び育成に関する計画においては、**ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材**の採用・・・も盛り込むことが望まれる。（11頁）【原則1（2）】
- **理事**に占める外部理事の割合を25%以上とし、**弁護士、会計士等の専門家や、学識経験者等のガバナンスやコンプライアンスに精通した人材**を任用し、組織運営の監督に充てる。（14頁）【原則2】
- どのような者を外部理事として任用するかは、各NFにおいて現状や課題（ガバナンスやコンプライアンスの向上、経営基盤強化、国際交渉能力の向上等）を踏まえて適切に判断することが必要。（17頁）【原則2】
- （規程の整備に関する）相談内容に応じて**適切な弁護士への相談ルート**を確保するなど、専門家に日常的に相談や問い合わせをできる体制を確保することが求められる。（22頁）【原則3】
- **コンプライアンス委員会**の設置に当たっては、**弁護士（少なくとも1名）、会計士等の有識者**が構成員に含まれていることが求められる。（24頁）【原則4（2）】
- **法務、税務、会計等の専門家のサポート**を日常的に受けることができる体制を構築すること。（31頁）【原則6（1）】
- **通報制度**の運用体制は**弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者**を中心に整備すること。（41頁）【原則9（2）】
- （懲罰制度の運用に関し）**弁護士等の有識者**を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される**処分機関（倫理委員会等）**を設け、・・・処分審査を行うことが求められる。（43頁）【原則10】
- 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。（49頁）【原則12（3）】
- 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと／地方組織等に対して、**法律、会計等のサポートサービス**を提供する形で支援することが考えられる。（51頁）【原則13（2）】

原則 2 以外に関する論点

<論点>

専門人材の確保やコンプライアンス等研修の実施をはじめ、各NFにおいて横断的な対応が可能な事項については、NFの負担軽減や知見共有の観点から、組織横断的な対応を行うべきではないか。
ガバナンスコードにおいて、補足説明を追記するなど、考えられる対応はあるか。

<補足情報>

◆NFや統括団体からは、以下の事項について**団体横断的な対応の必要性**が指摘されている。

(前回部会資料7参照)

- 専門人材の確保(上述)【原則1、2、4、6、9、10】
- コンプライアンス研修の実施【原則5】
- 利益相反取引の対象範囲の判断【原則8】
- 通報制度や懲罰制度の独立性担保のための取組【原則9、10】
- 危機管理マニュアルの策定【原則12】

【参考：現行の取組】

◆統括団体における取組

- ・加盟団体の役職員や選手、指導者等を対象に、各種インテグリティ研修の機会を実施。
(JOCインテグリティ教育プログラム、JPCインテグリティ研修会、JSPO加盟団体経営フォーラム等)

◆JSCにおける取組

- ・スポーツ団体ガバナンス支援委員会を設置し、NFにおける不祥事案発生時において、第三者による調査等が必要となる事態が生じた際、NFからの求めに応じ、弁護士、会計士、学識経験者等による支援(助言)を実施。

◆日本財団パラスポーツサポートセンターにおける取組

- ・パラリンピック競技団体、関連団体が入居する共同オフィスの運営(令和5年4月現在で28団体が活用)
- ・すべての競技団体が活用できるシェアードサービス(会計、翻訳、法務・税務相談など)の提供

◆スポーツ庁における取組

- ・スポーツ団体向けコンプライアンス・ハンドブックの策定・公表(平成29年度スポーツ庁委託事業)
- ・利益相反管理規程、危機管理マニュアルのモデル例の策定・公表(令和2年度スポーツ庁委託事業)