

令和4年度スポーツ・インテグリティ推進事業 (スポーツ団体のガバナンス強化の推進) 事業報告書

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2023年3月17日

報告書目次

第1章	本事業の背景・目的	P3
第2章	ガバナンスコード導入後の現状	P8
	2.1 競技団体のガバナンス	
	2.2 不祥事対応としてのガバナンス	
	2.3 現行制度における課題	
	2.4 競技団体へのアンケート結果	
第3章	競技団体ガバナンスの高度化へ	P90
	3.1 ガバナンスコード・制度の高度化	

第1章

本事業の背景・目的

競技団体のガバナンス構築に向けて、次フェーズには何が求められているのかを調査、検討します。

事業の背景・目的

令和2年度からスポーツ団体ガバナンスコード（中央競技団体向け及び一般スポーツ団体向け）、適合性審査及び円卓会議その他スポーツ団体のガバナンス強化のための仕組みが運用開始されており、これまで適合性審査を3回実施しています。制度に関する体系的な振り返りを行っていく必要があると考えます。

当事業では、スポーツ団体（中央競技団体）（以下、「競技団体」という。）のガバナンスがより効果的に強化されるようにするため、現行のガバナンス強化の仕組みの成果や課題を取りまとめるとともに、ガバナンス強化の仕組みの望ましいあり方等について、調査を実施し、取りまとめます。

当委託事業の全体像

当事業の全体像は以下の通りです。有識者及び関係当事者からのヒアリングに加え、国内の他分野におけるガバナンスコードや海外のスポーツガバナンスコードに関する調査を行い、分析を実施します。また、現在の競技団体におけるガバナンスコードの認識や平成30年度に実施された「中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査」について更新を行います。

当事業の業務範囲

(1) 関係者・有識者へのヒアリング

現行のガバナンスコードに関する統括団体・外部有識者等の評価・課題認識等を調査

調査方針の確認・決定

ヒアリング先の選定

有識者等へのヒアリング

(2) 類似ガバナンスコードの調査

国内外の類似ガバナンスコードの基礎情報・近年の修正内容・ペナルティ制度等を調査

国内の他分野事例調査

海外事例調査

ガバナンスコードとの比較

(3) 競技団体のガバナンスコードに係る状況把握

競技団体におけるガバナンスコード遵守に向けた体制・取組・適合性審査の状況・課題認識等を調査

競技団体へのアンケート

競技団体へのヒアリング

アンケート分析

調査対象は、（１）統括団体等・外部有識者、（２）国内外の類似ガバナンスコード、（３）競技団体となります。

調査対象

以下３つの具体的な調査対象は下図の通りです。

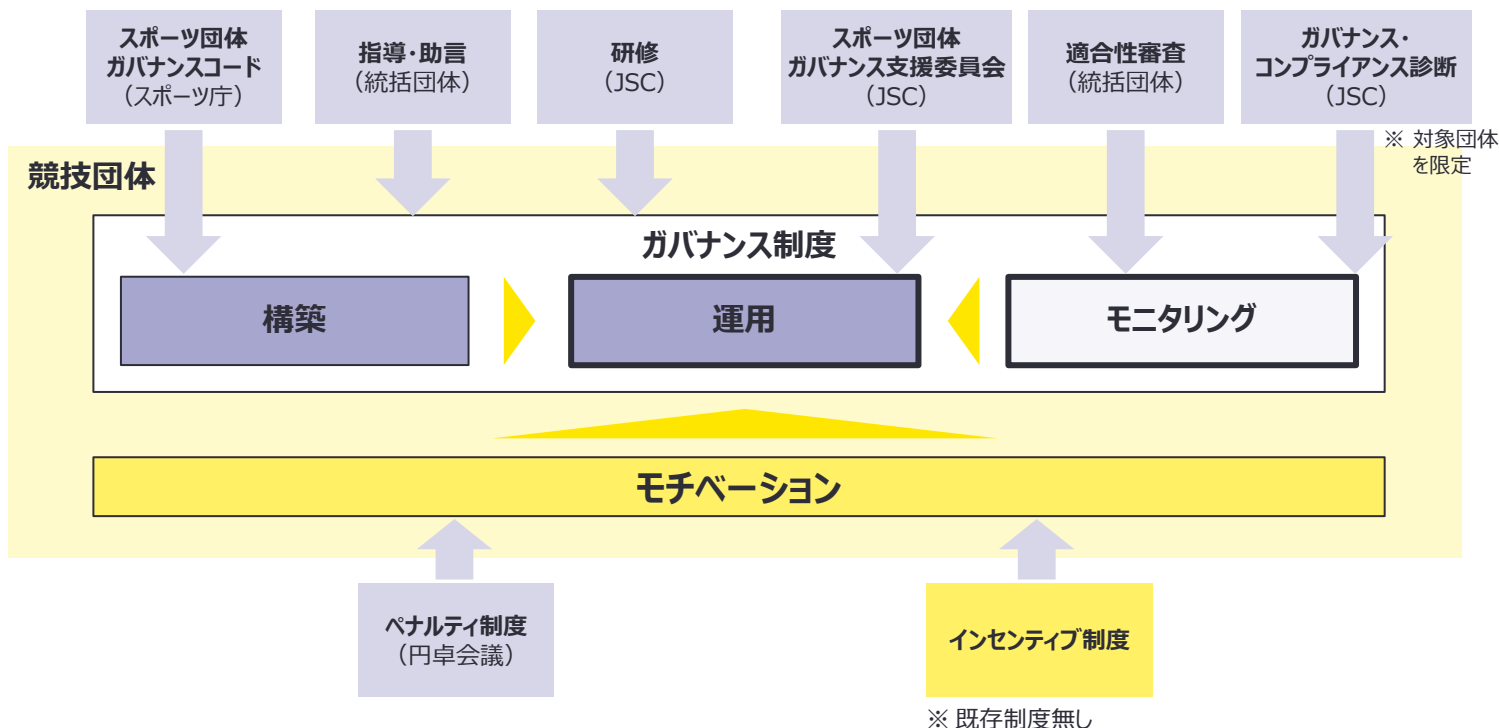
- （１） 現行のガバナンスコードに関する統括団体・外部有識者等の評価・課題認識等を調査
- （２） 国内外の類似ガバナンスコードの基礎情報・近年の修正内容・ペナルティ制度等を調査
- （３） 競技団体におけるガバナンスコード遵守に向けた体制・取組・適合性審査の状況・課題認識等を調査

	調査対象	策定団体
(1) 関係者・有識者へのヒアリング	統括団体等へのヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益財団法人日本スポーツ協会 ・ 公益財団法人日本パラスポーツ協会 ・ 独立行政法人日本スポーツ振興センター
	外部有識者へのヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 弁護士（スポーツガバナンス等） ・ 学識経験者（スポーツガバナンス等） ・ 研究者（スポーツ政策・ガバナンス等）
(2) 類似ガバナンスコードの調査	海外ガバナンスコード（スポーツ分野）	<ul style="list-style-type: none"> ・ A Code for Sports Governance（イギリス） ・ Sport Funding and Accountability Framework（カナダ） ・ Sports Governance Observer / National Sports Governance Observer（デンマーク） ・ IPACS Benchmark Guidelines（国際） ・ UK Sport / Sport England ・ Sport Canada ・ Play the Game ・ The International Partnership against Corruption in Sport
	国内ガバナンスコード（非スポーツ分野）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国立大学法人ガバナンス・コード ・ 私立大学ガバナンス・コード ・ 私立大学版 ガバナンス・コード（モデル） ・ 文部科学省/内閣府/国立大学協会 ・ 一般社団法人日本私立大学連盟 ・ 日本私立大学協会
(3) 競技団体のガバナンスコードに係る状況把握	競技団体へのアンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公益財団法人日本スポーツ協会 及び 公益財団法人日本オリンピック委員会 加盟団体（76団体） ・ 公益財団法人日本パラスポーツ協会 日本パラリンピック委員会 加盟団体（46団体）
	競技団体へのヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・ オリンピック競技団体（1団体） ・ パラリンピック競技団体（1団体）

ガバナンスコードの遵守にあたっては、スポーツ団体が行うガバナンスは、遵守する環境構築から始まり、それを運用していく体制や仕組みづくりが必要。

競技団体を取り巻くガバナンス環境

本調査は「スポーツ団体を取り巻くガバナンス環境」（下図）に沿った調査を行っており、以下ページで使用する用語は下図に基づいています。



現在のガバナンス環境における課題想定

- 1

適合性審査のスキーム全般

2020年より2022年の3年間に実施された適合性審査のうち、不適合は1団体のみ。適合性審査が1巡する段階では、ほとんどの競技団体が適合となり、将来の2巡目ではほぼ100%の競技団体が適合となることが予想される。今後、競技団体におけるガバナンス不全による不祥事は引き続き発生する可能性があり、適切に対応できる状況となっているのかについて適合性審査の運用実態の確認が必要。
- 2

競技団体側におけるインセンティブ

競技団体側としては、受け身の姿勢で取組む領域となっていることもあり、競技団体のガバナンス構築へのモチベーションが働きにくい状態と考えられる。競技団体による積極的な取組み姿勢を引き出すために検討し得る施策について、競技団体等の関係者に対するヒアリングや類似事例等の状況から具体的な確認が必要。
- 3

個別の審査項目に関する課題

ガバナンス構築において、競技団体の体制は重要な要素となる。例えば、理事の任期10年制限や就任時の年齢制限など、新陳代謝を図り適切な組織運営を確保することは重要であるものの、人材不足などの理由から対応が遅れている。また、危機管理体制において、競技団体が適切な対応（第三者委員会の設置等による原因調査、メディア対応等）を想定しているかなど、具体的に確認が必要。

競技団体のガバナンス構築に向けて、次フェーズに何が求められているのかを調査、検討します。

本報告書の構成

上記目的を鑑みて、本報告書では、以下の構成にて、事業での調査結果をまとめます。

章	内容
第2章 ガバナンスコード導入後の現状	2.1 競技団体のガバナンス 2.2 不祥事対応としてのガバナンス 2.3 現行制度における課題 2.4 競技団体へのアンケート結果
第3章 競技団体ガバナンスの高度化へ	3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

第2章 ガバナンスコード導入後 の現状

章	内容
第2章 ガバナンスコード導入後 の現状	2.1 競技団体のガバナンス 2.2 不祥事対応としてのガバナンス 2.3 現行制度における課題 2.4 競技団体へのアンケート結果
第3章 競技団体ガバナンスの 高度化へ	3.1 ガバナンスコード・制度の高度化



2.1 競技団体のガバナンス

2.1 競技団体のガバナンス

競技団体はガバナンスコード遵守に向けた取組みを開始。しかし、ガバナンスコードの理念の浸透にまで至っていない可能性があります。

(1) どのようにガバナンスを構築しているか

競技団体はガバナンスの構築を開始

競技団体は、当初ガバナンスの知見を有する職員が少なく、統括団体や顧問弁護士等のサポートを受けながら、ガバナンス構築に取り組んでいます。スポーツ団体ガバナンスコードの遵守に向けた取組みを通じ、競技団体におけるガバナンスのあるべき姿を学ぶ機会になっています。

しかし、一方で、競技団体はガバナンスコード遵守に向けた対応（自己説明資料作成を含む）にあたり、統括団体等への相談を行っているものの、人手不足であることも原因となり、サンプルモデルをそのまま導入しようとする傾向もあり、類似内容の自己説明資料も散見される状況でもあります。

ガバナンスコードの本質的な浸透が今後の課題

そのため、競技団体がスポーツ団体ガバナンスコードの本質的なポイントが不明確なままガバナンスコードに書かれていることを形式的に導入することのないよう、ガバナンスの本質的な浸透を推進し、事業活動に沿ったより有効なガバナンスにするための働きかけを継続して行う必要があります。

競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ まだ比較的新しい競技団体のため、組織作りは発展途上にあり、組織作りのための必要な人員が不足している。
- ▶ ガバナンスコードがあることで、今後のあるべき姿がわかり、助かっている。
- ▶ ガバナンスコードに対応するガバナンス構築は、顧問弁護士等の専門家にサポートしてもらっている。

競技団体Bへのヒアリング結果

- ▶ ガバナンスコードには、担当理事（有資格者）を配置し、他の理事（選手選考、公平な試合進行、技術委員会などの担当）によるサポート体制を構築している。
- ▶ 仲裁機構から助言をもらっていた。
- ▶ 本年度は、統括本部を設置し、経営企画、コーポレート本部、コンプライアンス推進室がガバナンスコード対応を行っている。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 取組みの当初、加盟団体はガバナンスコードの意義について理解が少なかった。
- ▶ 他のガバナンス体制をベンチマーク化することは良いことだが、単に模倣してしまっている加盟団体が少なくない。
- ▶ 団体規模の面からガバナンス対応は容易ではないが、常に競技団体とガバナンスに関する協議を通じて競技団体のリテラシーが上っており、積極的に取り組む競技団体もある。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ ガバナンスコードは担当者だけが取組み、団体としての取組みになっていないことがある。
- ▶ 役員は公益法人や一般法人の制度についても理解していないのではないかと懸念されることがある。
- ▶ 競技団体内においても、適合性審査を行っていること自体を認識している役員や職員はあまり存在しないのではないか。一般社会においても適合性審査の認識を拡げることが必要だと考える。
- ▶ 競技団体は公益法人対応だけでも精一杯のところ、ガバナンスコードへの対応に手が回らないのではないかと懸念される。

2.1 競技団体のガバナンス

競技団体のガバナンスコード遵守に向けた取組みは約半数が制度導入の計画段階。ガバナンス制度の運用担保は、まだ今後の課題です。

(2) どのようにガバナンス機能を担保しているか

ガバナンス制度の導入がゴール？

競技団体では、今回のスポーツ団体ガバナンスコードに基づき、ガバナンスの構築に取り組んでいますが、まだ約半数がガバナンスに係る制度導入の計画段階であり、ガバナンスの適切な運用を担保する仕組みは今後の課題になっています。ガバナンスコードの取組みはガバナンスに係る制度を導入し、その運用を担保する仕組みを整備することで、ガバナンスを確実に機能させることが目的であり、現在はまだその途上にあると理解できます。

監事監査規程の整備は20%程度

また、ガバナンスの運用状況をモニタリングする仕組みでもある監事監査については、各競技団体の自己説明資料等から監事監査規程が整備されていることを確認できたのは約20%の競技団体であり、適切な監事監査の実施状況について懸念されます。今後は適合性審査後のガバナンスに係る制度の運用担保が課題になると考えられます。

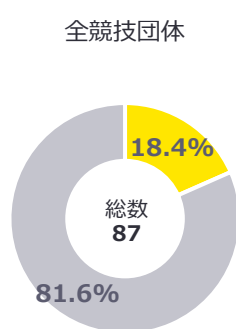
競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 監事が意欲的にガバナンス状況をモニタリングしている。

競技団体Bへのヒアリング結果

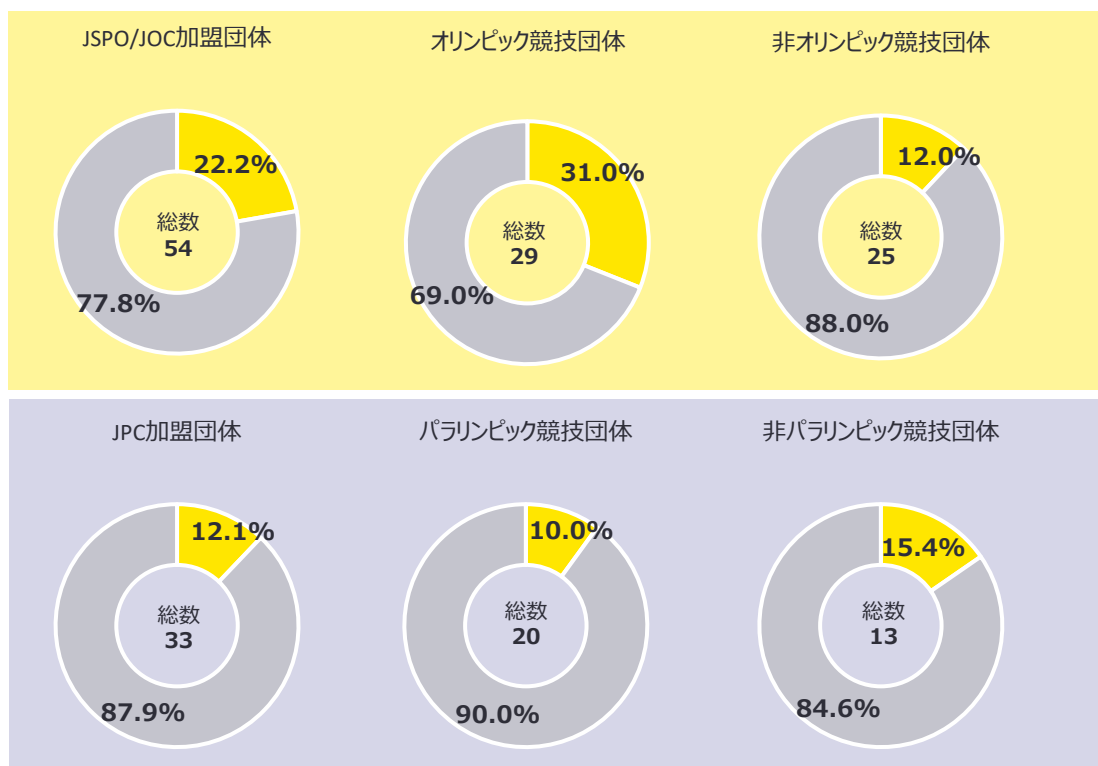
- ▶ 本年度は、専門の統括本部を設置し、経営企画、コーポレート本部、コンプライアンス推進室がガバナンスコード対応を行っている。

監事監査規程の整備状況（自己説明資料）



■ 整備済み
■ 未整備

※ 各競技団体の自己説明資料において、すでに対応を終えている団体を「整備済み」、また、計画段階にあり、対応を継続している団体（要改善事項として指摘された団体も含む）を「未整備」として区分している。



2.1 競技団体のガバナンス

競技団体では、組織運営に関する基本計画策定、役員等の体制整備が、他の原則と比較し、今後の課題となっています。

(3) 自己説明資料による状況分析

競技団体99%が「適合」。しかし、半数程度が計画段階

第1巡目の適合性審査では、現状、3年目までに対象となる88競技団体中、不適合評価を受けたのは、1団体にとどまり、全体の約99%が適合評価を受けています。しかし、実態を見てみると、約半数の項目でコード遵守に向けた「計画（規程）を策定した」、「計画（規程）を策定している」などと説明されていることがわかりました。

組織運営に関する基本計画なしにガバナンスを設計

競技団体のガバナンスは、本来、事業内容等の特性を踏まえ、有効なガバナンスに係る制度の設計・導入、適切な運用を行うことが望まれます。しかしながら、事業や組織の基本計画の策定がまだ計画段階にある中で、ガバナンスに係る制度の設計・導入が進めており、スポーツ団体ガバナンスコードとの表面的な整合を目指した取組みが進められている可能性があります。

▶ 整備状況分析

適合性審査（3年分）を終えた88競技団体*1の審査項目（43項目）について対応状況を数値化*2し、平均点を算出しています。

*1 JSPO/JOC加盟団体（55競技団体）およびJPC加盟団体（33競技団体）

*2 対応済み：2点 今後対応（未対応）：1点 ※「2」に近い数値ほど制度導入が進んでいることを表す

①全体

1.6

審査項目の約半数が
まだ計画段階

②項目別

ガバナンスコード	平均点
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。	1.4
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。	1.5
3. 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。	1.8
4. コンプライアンス委員会を設置すべきである。	1.6
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。	1.6
6. 法務、会計等の体制を構築すべきである。	1.9
7. 適切な情報開示を行うべきである。	1.9
8. 利益相反を適切に管理すべきである。	1.5
9. 通報制度を構築すべきである。	1.6
10. 懲罰制度を構築すべきである。	1.6
11. 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。	1.7
12. 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。	1.5
13. 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。	1.5

2.2 不祥事対応としてのガバナンス

競技団体のガバナンスはまだ道半ば。ガバナンスが適切に機能するまでには、計画から導入、運用へのステップアップが求められます。

(1) 不祥事防止にガバナンスが機能しているか

現状はガバナンス体制の導入の道半ば

スポーツ庁は、スポーツの価値を毀損しかねない不祥事の発生を防ぎ、また、スポーツの価値を一層高めていくため、スポーツの普及・振興の重要な担い手となっているスポーツ団体の適正なガバナンスを確保することを目的として、2018年に策定した「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」において、スポーツ団体が適切な組織運営を行うための原則・規範としてスポーツ団体ガバナンスコードを策定することとし、スポーツ審議会における審議を経た上で、中央競技団体（NF）向け及び一般スポーツ団体向けのガバナンスコードを2019年に策定しました。さらに、各競技団体のガバナンスコードへの遵守状況をモニタリングするために、2020年度から統括団体による適合性審査が開始されています。

しかし、その後も、2020年に日本レスリング協会の専務理事が不適切な経理処理を強要するなどの不祥事は途絶えず発生している状況です。現状はガバナンス体制の計画から導入、運用へのステップを踏み始めたばかりにあると考えます。

不祥事発生後に「隠ぺい」不祥事で社会的信頼を失墜

次にあげる最近の競技団体の不祥事事例は、ガバナンスコードの導入前に発生した事象であるものもありますが、ガバナンス上の問題としては「不祥事が発生した後の理事の対応」に注目されます。当然、不祥事はあってはならないことではありますが、不祥事の発覚後、「いかに競技団体が誠実な対応を行うか」を、社会は注視しています。しかし、不祥事の発覚後、理事がさらに「隠ぺい」という二次的な不祥事を行うことで、その競技団体に対する信頼は失われてしまうと考えられます。

ガバナンスコード導入後に発覚した主なスポーツ界のコンプライアンス違反事案

▶ 日本レスリング協会、専務理事が不適切な経理処理を強要

2020年、文部科学省ならびに日本スポーツ振興センターの補助金から支払われたA氏に対する謝金について、専務理事がA氏にその謝金を協会へ寄付金提供するように強要し、迂回行為となる寄付をさせた。

▶ 日本バレーボール協会、会長ら幹部が不正を隠ぺい

2020年、ビーチバレーボールの国際大会への参加キャンセルミスに伴い、協会職員が診断書を偽造し、国際バレーボール連盟へ提出。会長などの協会幹部はこれを把握しながら、監事、理事会等に報告せず、隠ぺいした。

▶ バドミントン協会、理事らが不適切な経理処理等を隠ぺい

2019年、事務局次長（当時）が総額約680万円を横領。この横領事案の発覚後、理事らが穴埋めをし、その事実を隠ぺいした。



2.3 現行制度における課題

ガバナンス遵守に向け、基本計画の策定は重要項目。しかし、競技団体の約4割が基本計画策定に苦戦しています。

(1) 競技団体のガバナンスコード対応は、どのような状況なのか

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。

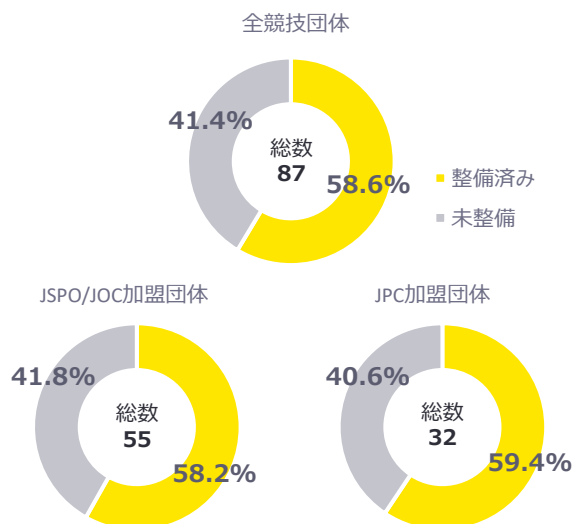
(1) 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表すること

本審査項目の整備状況は、統括団体等からのヒアリング結果ならびに適合性審査時の整備状況分析から、約4割の競技団体は計画段階に留まっていることがわかります。

しかし、国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいても、中期的な経営計画や事業戦略を策定することは共通して求められており、ガバナンス構築における重要項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



※ 各競技団体の自己説明資料において、すでに対応を終えている団体を「整備済み」、また、計画段階にあり、対応を継続している団体（要改善事項として指摘された団体も含む）を「未整備」として区分している。（以下同様。）

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 原則1を通じ、このような検討が必要なことを自覚した競技団体が多い。
- ▶ 原則1の対応は、競技団体にとって困難な状況である。

国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 目標・戦略の策定と公表

「1-1 国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定」にて、ビジョン、目標及び戦略を策定し、それを実現するための道筋を含め、公表することとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 中長期計画の策定と進捗状況の公表

「1. 自律性の確保 1-1」にて、中長期計画を策定し、進捗状況や実施結果を公表することとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 中長期計画の策定と経営能力の育成

「1-2 教育と研究の目的（私立大学の使命）」にて、認証評価を踏まえて中期的な学内外の環境の変化の予測に基づく適切な中期的な計画の検討・策定をする、また、財政的な裏付けのある中期的な計画の実現のために、外部理事を含めた経営陣全体や経営陣を支えるスタッフの経営能力を高めることとしている。

ガバナンス遵守に向け、基本計画の策定は重要項目。しかし、競技団体の約4割が基本計画策定に苦戦しています。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 戦略策定とKPI評価によるモニタリング

「Boards 1.5 b」にて、事業戦略を策定し、その達成度をKPI評価することとしている。また、事業戦略に基づいて、事業計画や組織運営計画を策定するし、同様にKPI評価を行うこととしている。

▶ ステークホルダーエンゲージメント戦略とモニタリング

「Communication 3.3」にて、アスリート等に対するステークホルダーエンゲージメント戦略を策定し、役員の責務として、その実施状況をモニタリングすることとしている。

▶ 2021年、「ESG」に関する見直し

2021年に見直しを行い、「Environmental social governance 5.2」にて、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点でプラスの価値を生み出す事業を行うこととしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ 理事会に対する評価

「Internal accountability and control 28」にて、理事会は、毎年、理事会の構成とパフォーマンスの評価を行うこととしている。

▶ 環境の持続可能性を尊重

「Social Responsibility 43」にて、環境面における持続可能性を尊重した事業展開を行うこととしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」 (カナダ)

▶ 事業戦略と進捗管理

「2.5.1 Strategic Planning」にて、事業戦略を組織内の浸透させ、意思決定時の鏡とし、また、進捗管理を行うこととしている。

▶ ステークホルダーエンゲージメント

「2.3.1 Board Structure」にて、模範事例として、ステークホルダーエンゲージメントを行うこととしている。

海外事例「50 Recommendations」 (IPACS)

▶ ビジョン等の開示

「TRANSPARENCY A.3」にて、ビジョンやミッション、事業戦略を公表することとしている。

▶ 持続可能性を尊重した事業展開

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.4」にて、（特に環境面において）持続可能性を尊重した事業展開を行うこととしている。

▶ 社会的責任を果たす

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.5」にて、社会的責任の観点にて、自団体が遅れている領域の取り組みを行うこととしている。

▶ イベント開催時のレガシープログラム

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.8」にて、イベント開催時には、レガシープログラムを実施し、開催地等をサポートすることとしている。

人材計画は基本計画を踏まえたもの。競技団体は基本計画策定に苦戦しており、人材計画も約7割が計画段階に留まっています。

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。

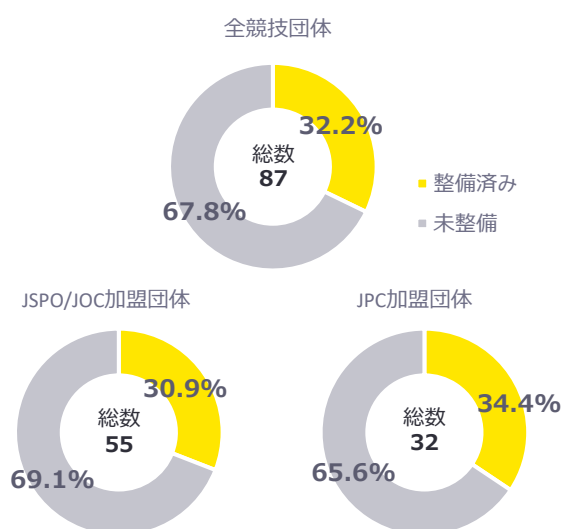
(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体が計画段階に留まっていることがわかります。

しかし、国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいても、経営計画や事業戦略を踏まえた人材計画を策定することは共通して求められており、重要な項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体はまず基本計画を策定し、その後、本審査項目への対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 人材の確保と計画的な育成

「1-4 長期的な視点に立った法人経営を行う人材の確保と計画的な育成」にて、経営に必要な能力を備える人材や、教学面の先見性や国際性、戦略性を有する人材を、長期的な視点に立って、確保するとともに計画的に育成すべきであるとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 人材養成と確保

「1-2 教育と研究の目的（私立大学の使命）」にて、改革のために、教職協働の観点からも事務職員の人材養成・確保など事務職員の役割を一層重視することとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 人事計画の策定

「1. 自律性の確保 1-1」にて、中長期計画を策定し、人事に関することも含めることとしている。

人材計画は基本計画を踏まえたもの。競技団体は基本計画策定に苦戦しており、人材計画も約7割が計画段階に留まっています。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 2021年、「多様性計画」に関する見直し

2021年に見直しを行い、「Diversity 2.1～2.3」にて、競技団体に対し、多様性の向上を求めている。具体的には、「Diversity and Inclusion Action Plan (多様性と包摂性に関するアクションプラン)」を作成し、その内容について統括団体と合意し、各団体のホームページにて公表することとしている。また、この取組みについては、可能な限り、下部組織でも推進を図るようすることとしている。

▶ 人材計画の策定と毎年の見直し

「Communication 3.4」にて、人材計画を策定し、少なくとも毎年1回、ステークホルダー（従業員等）との協議のもと、見直しを行うこととしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 多様性ポリシーの策定と導入取組み

「2.1.1 Diversity and Inclusion Policy」にて、模範事例として、多様な人材の関与に関するポリシーの策定や改定、組織内に導入するための研修などについて実施することとしている。

財務計画は基本計画を踏まえたもの。競技団体は基本計画策定に苦戦しており、財務計画は約6割が計画段階に留まっています。

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。

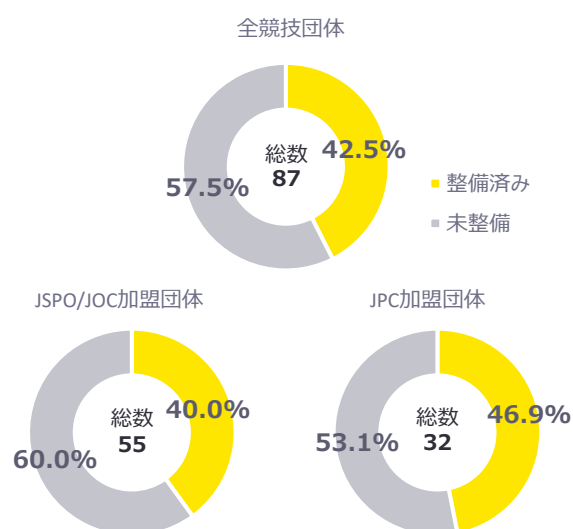
(3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約6割の競技団体は計画段階に留まっていることがわかります。

しかし、国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいても、経営計画や事業戦略を踏まえた財務計画を策定することは共通して求められており、重要な項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されますが、競技団体では、財務（経理含む）の専門人材の不足が課題となっている可能性があると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 財務の専門性（財務、経理）が課題であり、経理のシェアドサービスなどでサポートしてもらえるとありがたい。

国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 財政基盤の確保

「1-3 自主的・自律的・戦略的な経営（人事、財務、施設等）及び教学運営（教育・研究・社会貢献）の体制構築」にて、中期的な財務計画を策定し公表することとしており、財務計画に沿って、必要な外部資金を獲得するため、資金や寄附金の受入れを促進するための体制整備、資産の有効活用を進めるべきであるとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 精緻な資金計画の策定

「1. 自律性の確保 1-1」にて、中長期計画を策定し、具体的かつ精緻な資金計画、収支計画を含めることとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 財政基盤の安定化保

「1-2 教育と研究の目的（私立大学の使命）」にて、中期的な計画に盛り込む内容例として、「財政基盤の安定化策」としている。

財務計画は基本計画を踏まえたもの。競技団体は基本計画策定に苦戦しており、財務計画は約6割が計画段階に留まっています。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 長期事業戦略に基づく財務計画を策定

「Financial strategy 5.6」にて、長期的な事業戦略に基づく財務計画を示し、毎年の事業実績における財務状況により、長期的な財務計画をモニタリングし、必要に応じ、修正等を行い、財務の健全性を担保することとしている。

▶ 財務の管理方針・手続きを徹底

「Policies and financial control 5.4」にて、財務の管理方針・手続きを策定し、適宜見直しを行うこととしている。また、役員、従業員等がこの方針と手続きを遵守するために、あらゆる手段を講ずることとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 長期財務計画の承認

「2.3.1 Board Structure」にて、模範事例として、理事会は、長期財務計画を承認することとしている。

▶ 財務戦略と管理

「2.4.3 Financial Strategy and Control」にて、模範事例として、財務戦略を策定し、その進捗管理、監査、財務報告を行うこととしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 計画的な資金割り当て、公表、モニタリング

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.1～D.3」にて、決められた目的に応じ、資金を割り当て、公表し、その状況をモニタリングすることとしている。

外部理事及び女性理事の目標割合達成に競技団体の7割以上が計画段階。しかし、JPC加盟団体は取組みが一段進んでいます。

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。

(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

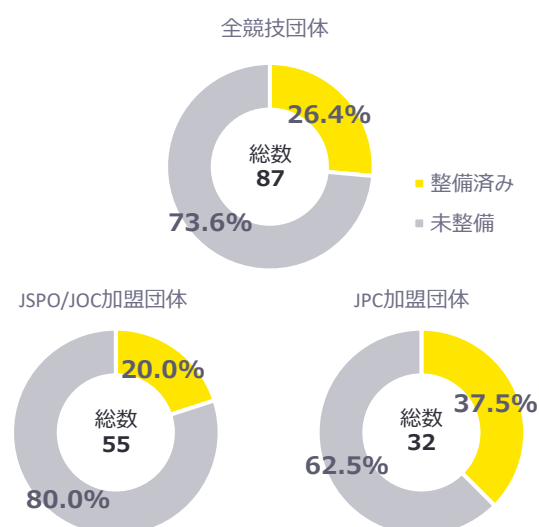
- ① 外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、7割以上の競技団体は計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

また、国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいても、外部理事や女性理事を推進することは共通して求められており、重要な項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 多様な人材の登用・確保

「2-3 法人の長を補佐する理事、副学長等の活用」にて、性別や国際性の観点でのダイバーシティを確保するとともに、どのような観点から外部の経験を有する人材を求めているのかを明らかにし、その目的に合致する人材の発掘及び登用を行い、その状況を公表することとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 牽制機能の構築と研修の提供

「4. 継続性の確保 4-1」にて、学校法人内外の人材のバランスに考慮しつつ、理事及び評議員等に外部人材（選任時に当該学校法人の役員、教職員でない者）を積極的に登用（理事、評議員については複数名）することとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 利益相反の管理

「2-2 理事」にて、複数名の外部理事（私立学校法第38条第5項に該当する理事）を選任することとしている。

外部理事及び女性理事の目標割合達成に競技団体の7割以上が計画段階。しかし、JPC加盟団体は取組みが一段進んでいます。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

- ▶ **25%以上の外部非業務執行理事**
「Independent Non-Executive Directors 1.12」にて、理事会では、外部非業務執行理事が25%以上を構成しなければならないとしている。
- ▶ **外部非業務執行理事を上級理事へ**
「Independent Non-Executive Directors 1.13」にて、外部非業務執行理事のうち、1名を上級外部理事として任命することとしている。
- ▶ **社会的多様性を踏まえた理事構成**
「Diversity and inclusion 2.1～2.3」にて、競技団体に対し、社会的な多様性（性別、人種、民族、障がい、性的志向性等）を踏まえた理事構成を求めている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

- ▶ **理事の多様性**
「Democratic processes 9」にて、段階的に理事の多様性に関するバランスを整えるようにすることとしている。
*1
*1 Sports Governance Observerでは、一定数の外部理事も確保することとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

- ▶ **男女比は1:1**
「2.1.2 Gender Equity Representation」にて、模範事例として、理事会、幹部、職員など、どの階層においても男女比を1:1にすることとしている。

評議員はガバナンスの要。しかし、競技団体の約8割はまだ計画段階に留まっています。

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。

(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

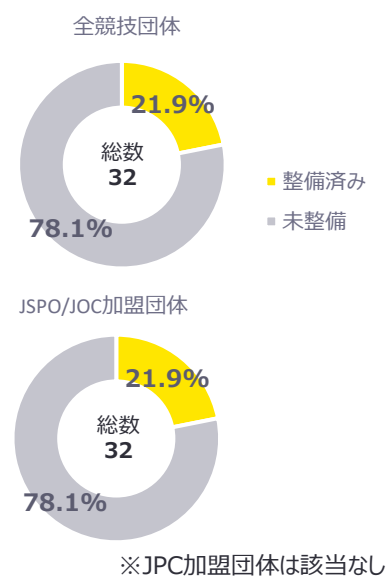
② 評議員会を置くNFにおいては、外部評議員及び女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約8割の競技団体は計画段階に留まっていることがわかります。

しかし、評議員はガバナンスを機能させるために、要となる存在であり、ガバナンスの有効性は評議員の資質に依存するところが大きくなります。そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されます。

また、評議員会は財団法人において設置が義務付けられており、JPC加盟団体には、現状、財団法人が存在しないため、本分析に該当しませんでした。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



強化費減額の影響を強く受けるのはアスリート。競技団体の約6割がアスリートの意見を団体運営に反映させる体制を整備しています。

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。

(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

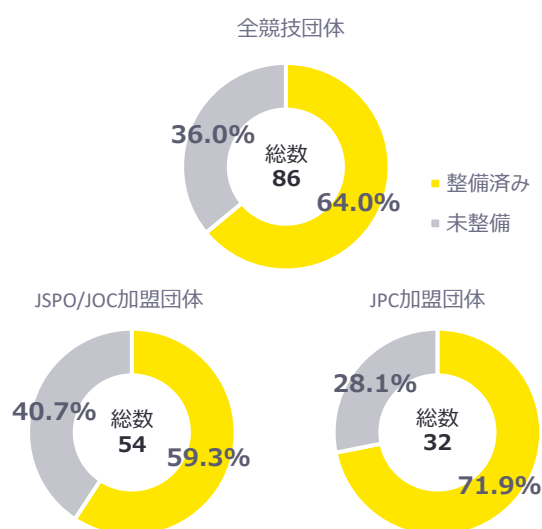
③ アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約6割の競技団体はアスリート委員会を整備していることがわかります。

海外類似団体のガバナンスコードにおいても、アスリート等のステークホルダーからの意見を収集することは共通であり、重要な項目であることがわかります。

また、適合性審査や不祥事発生の際に、強化費を制限される際、その影響を強く受けるのはアスリートであり、アスリートが競技団体の経営に意見を行う権利があることは、権利と義務のバランス上、あるべき姿であると考えます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ ステークホルダーの関与と意見収集

「Communication 3.3」にて、ステークホルダー（アスリート等）の関与や意見収集を行うこととしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ ステークホルダーから意見収集

「Democratic processes 15～19」にて、ポリシー策定プロセスでアスリート、指導者、審判、ボランティア、従業員の意見を取り入れることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ アスリートなど、ステークホルダーの代表権

「DEMOCRACY C.7」にて、委員会や意思決定機関にアスリートなど、重要ステークホルダーの代表を含めることとしている。

2.3 現行制度における課題

本項目について競技団体の約8割が整備。今後は、理事の資質等の向上に対する取組みが期待されます。

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。

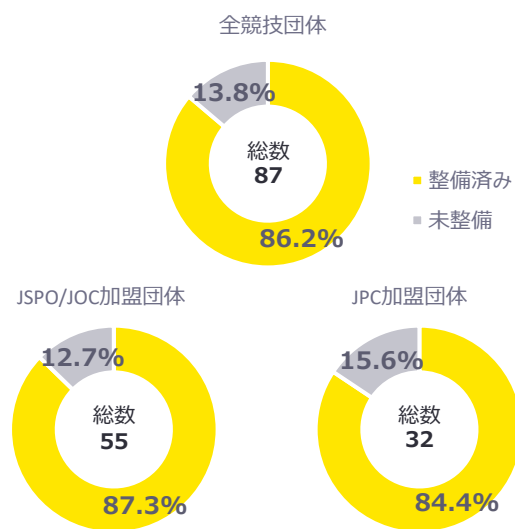
(2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

本審査項目の整備状況は、競技団体からのヒアリング結果ならびに適合性審査時の整備状況分析から、約8割の競技団体は理事会の実効性確保について整備していることがわかります。

一方、国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいては、理事の資質や実績評価についても言及されていることがわかります。

そのため、今後、競技団体においても、理事の資質や実績の評価、また、資質向上のための研修の実施などが期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ まだ理事数が少ないが、競技特性として現役を長期間継続できるため、「理事になりたい」人はあまりいない。その対応策として、共通項がある他の競技団体から理事として来てもらうことも考えられる。

国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 執行体制の整備

「2-1-3 ビジョン実現のための執行体制の整備」にて、理事の選任に当たっては、その責任・権限等を明確にした上で、適切な人材を選任し、それぞれの職における具体的な達成目標を掲げ、適切な評価と処遇を与えるべきであるとしている。

▶ 選任後の評価

「3-3-3 法人の長の業務執行に関する厳格な評価」にて、法人の長の選任の後も、法人の長の業務が適切に執行されているか厳格な評価を行うべきであるとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 利益相反の管理

「2-2 理事」にて、全理事（外部理事を含む）に対し、十分な研修機会を提供し、その内容の充実に努めることとしている。

本項目について競技団体の約8割が整備。今後は、理事の資質等の向上に対する取組みが期待されます。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ **理事は原則12名以内**

「Board size and composition 1.2」にて、理事の人数を原則12名以内とし、それを超える必要がある場合には、統括団体の合意を得ることとしている。

▶ **統括団体が理事の任命プロセスを監視**

「Board recruitment 2.9」にて、役員任命にあたっては、スキル、経験、多様性、独立性、知識などのバランスが求められ、任命プロセスを統括団体に報告し、統括団体にはその任命プロセスをモニタリングする権利が与えられている。

▶ **理事と役員会の評価と改善計画**

「Development of the Board 4.2～4.3」にて、毎年、理事ならびに役員会の業績等に関する評価と改善計画を実施することとしている。また、役員会については、統括団体に要請に応じて、少なくとも4年ごとに業績等に対する外部評価と改善計画を実施することとしている。

▶ **2021年、「福祉と安全」に関する見直し**

2021年に見直しを行い、「Welfare and safety 4.7」にて、関係者（従業員、参加者、ボランティア等）の福祉と安全に関する担当役員を配置することとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ **理事会規模**

「2.3.1 Board Structure」にて、模範事例として、理事会の規模は、競技団体の特性や複雑性に基づくこととしている。

▶ **理事のスキルマトリックス**

「2.3.3 Board Composition」にて、模範事例として、理事のスキルマトリックスにより理事に必要な資質を把握し、理事の研修や採用を行うこととしている。

▶ **理事研修の実施**

「2.3.4 Board Development」にて、模範事例として、理事が資質を向上できるように、理事に対する研修を実施することとしている。

海外事例「Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ **理事会等の定足数を設定**

「Democratic processes 11」にて、理事会や総会（評議員会）には、定足数（最低限の人数）を定めることとしている。

▶ **総会構成メンバーと開催頻度**

「Democratic processes 13」にて、総会は各関係者の代表によって構成され、少なくとも年に1度開催することとしている。

理事就任時の年齢制限の整備は、特にJPC加盟団体が対応に苦慮。今後、経営視点での後継理事の育成が期待されます。

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。

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

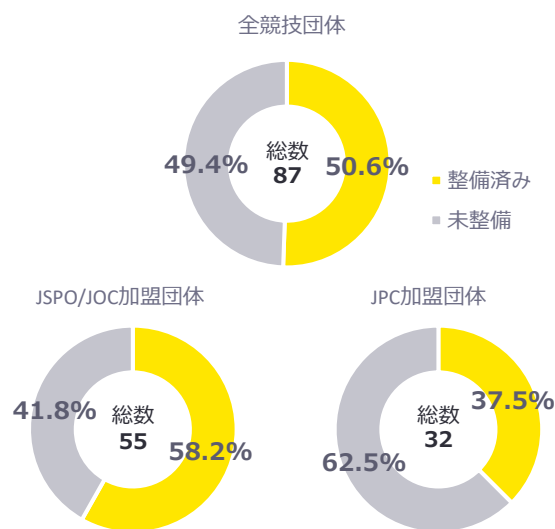
① 理事の就任時の年齢に制限を設けること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約5割の競技団体が計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

国内大学法人や海外類似団体のガバナンスコードにおいては、年齢制限に関する項目はないものの、競技団体の中長期的な経営を踏まえ、後継理事の育成等について言及されています。

そのため、今後、競技団体においては、理事の年齢制限への配慮のみならず、中長期的な経営の観点による後継理事の育成について対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 法人の長の任期

「3-3-1国立大学法人のミッションを踏まえた明確な理念に基づく責任ある法人の長の選考等」にて、国立大学法人における継続的な経営・運営体制の構築のため、法人の長の再任の可否や再任を可能とする場合の上限設定の有無についても適切に検討し、その理由とともに公表しなければならないとしている。

海外事例「A Code for Sports Governance」（英国）

▶ 理事の後継計画を策定

「Board recruitment 2.7」にて、理事等に関する後継計画を策定することとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」（カナダ）

▶ 理事の後継計画を策定

「2.3.3 Board Composition」にて、模範事例として、理事の後継計画を策定し、理事の維持や新陳代謝を管理することとしている。

理事の在任期間の上限10年については計画はあるが、競技団体の約7割は未整備。経営視点での後継理事の育成が期待されます。

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。

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

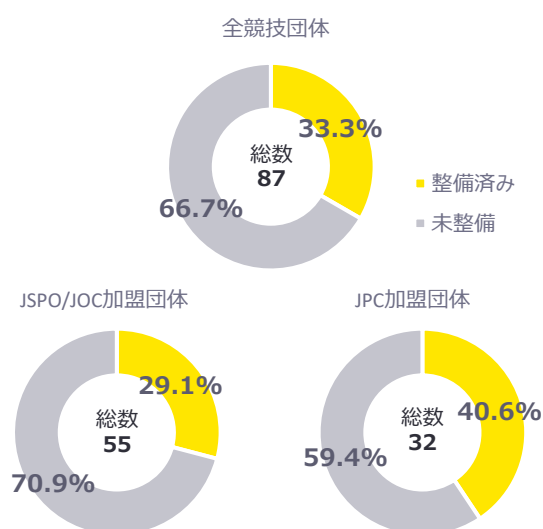
② 理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること

本審査項目の整備状況は、競技団体のヒアリング結果ならびに適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体は計画段階に留まっていることがわかります。

しかし、海外類似団体のガバナンスコードにおいても、理事の任期を策定することは共通であり、重要な項目であることがわかります。

理事の長年にわたる貢献に対して配慮しつつ、中長期的な経営の観点による後継理事の育成について対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ まだ理事数が少ないが、競技特性として現役を長期間継続できるため、「理事になりたい」人はあまりいない。その対応策として、共通項がある他の競技団体から理事として来てもらうことも考えられる。

競技団体Bへのヒアリング結果

- ▶ 10年超になる理事の方が「退場」というような疎外感を受けないように、競技団体内に居場所を作ることが重要であると考えます。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 原則2の対応は、そもそも交代できる人がいない。
- ▶ 原則2は、競技団体からの反発がやはり多い。納得いただけない団体も一部存在するが、理事ではなく委員会レベルで在任し、対応するケースもある。
- ▶ 役員10年ルールは、長期的な人材計画で対応していくべきである考える。
- ▶ 原則2は、民間企業や政府と比較しても進んでいる内容だと感じており、かつ海外と比較して日本が遅れている点だと感じている。団体規模によって対応が難しい団体もあるが、例外規定等の運用面で柔軟性を持たせ、長期的に達成すべき事項として整理すれば良いと考えている。

理事の在任期間の上限10年については計画はあるが、競技団体の約7割は未整備。経営視点での後継理事の育成が期待されます。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ **理事は原則9年以内**

「Term limits 1.6」にて、理事の継続就任期間を最長で9年としている。国際競技連盟の上級職に就いている場合などでは、例外として12年まで認められている。

また、理事が最長任期を満了した場合、再び理事に就任するためには、理事退任後、4年以上を経過しなければならないとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ **理事任期と退任時期の設定**

「Democratic processes 12」にて、代表理事や理事の任期と退任時期を設けることとしている。

▶ **理事の早期辞任制度の設置**

「Internal accountability and control 22」にて、理事の早期辞任制度を設置することとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ **理事の後継計画を策定**

「2.3.3 Board Composition」にて、模範事例として、理事の後継計画を策定し、理事の維持や新陳代謝を管理することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ **理事任期の設定**

「DEMOCRACY C.6」にて、代表理事や理事の任期を設けることとしている。

役員候補者選考委員会設置は、JSPO/JOCとJPCの加盟団体で取り組み状況が乖離。財務基盤の違いが影響していると考えられます。

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。

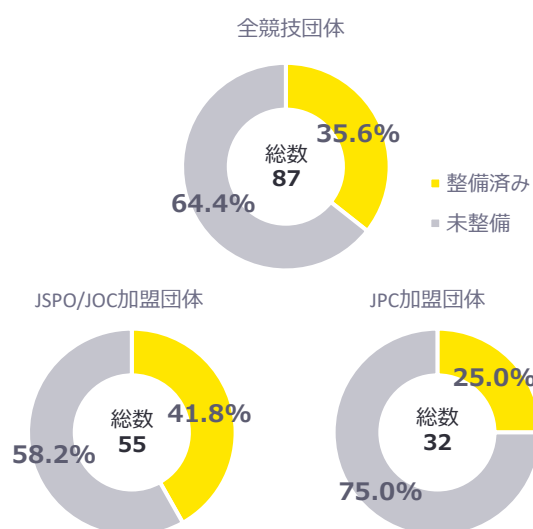
(4) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、6割以上の競技団体が計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取り組み状況が乖離していることがわかります。

海外類似団体のガバナンスコードにおいても、役員候補者選考委員会の設置、また、外部理事として有識者を配置することについて言及されています。

今後、競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、有識者の配置には報酬を要することもあり、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 外部非業務執行理事による理事指名

「Board Committees 1.15」にて、理事の指名委員会は、外部非業務執行理事が50%超を構成しなければならないとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 理事選任プロセス

「Democratic processes 10」にて、理事は民主的な選定プロセスによって任命されることとし、また、指名委員会によってその状況をモニタリングすることとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 外部非業務執行理事による理事指名

「2.3.3 Board Composition」にて、理事の選定プロセスにおいて主要ステークホルダーが関与することとし、対象競技団体の72.5%（2021年）が指名委員会を有している。

競技団体の9割以上が規程を整備。公益法人制度によって求められるため、対応が進んでいると考えられます。

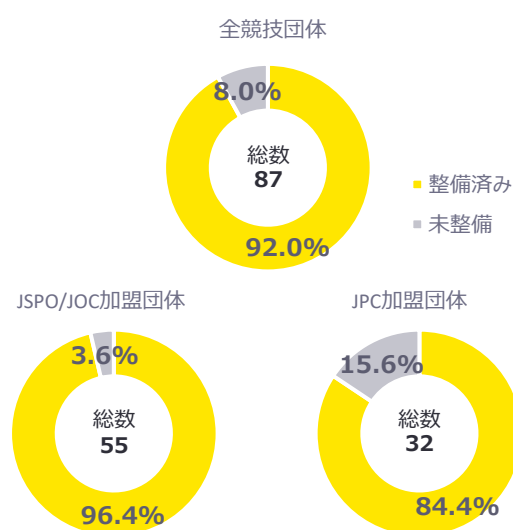
原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

(1) NF及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、9割以上の競技団体が規程の整備していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、競技団体においては、事業実態に合わせた規程の改変、規程の実効性の担保などへの対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の8割以上が規程を整備。公益法人制度によって求められるため、対応が進んでいると考えられます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

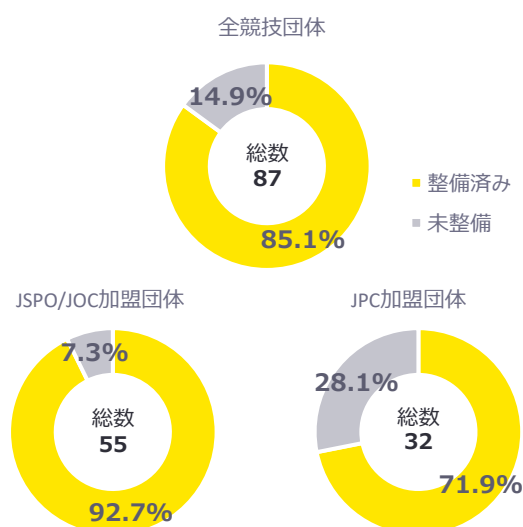
(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

① 法人の運営に関して必要となる一般的な規程を整備しているか

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、8割以上の競技団体がすでに規程を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、競技団体においては、事業実態に合わせた規程の改変、規程の実効性の担保などへの対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ 入札の実施

「Internal accountability and control 33～34」にて、スポンサー選定や調達、また、イベント（大会等）の開催選定に際し、入札を実施することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 入札の実施

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.5～E.6、E8～E9」にて、スポンサー選定や調達、また、イベント（大会等）の開催選定に際し、入札を実施することとしている。

競技団体の7割以上が規程を整備。今後、監事監査規程等、ガバナンス機能担保のための規程整備が求められると考えます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

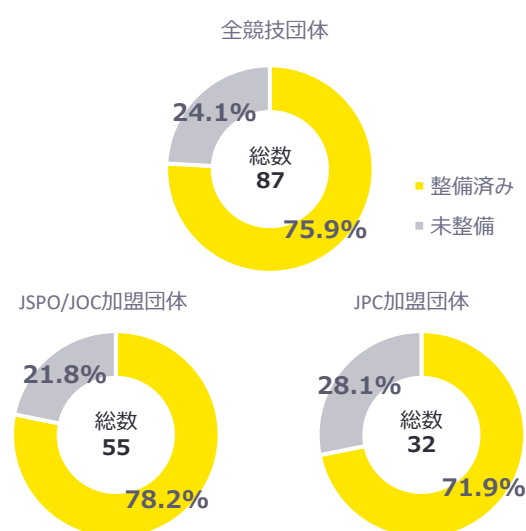
(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

② 法人の業務に関する規程を整備しているか

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、7割以上の競技団体が規程を整備していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、競技団体においては、ガバナンス機能の担保に向け、監事監査規程等の規程の整備が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 監事監査規程の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-1」にて、監事選任方法の工夫・改善、支援体制の整備等を図ることとし、具体的には、監事監査基準（監事監査規程）、監事監査計画や監査報告書、監事監査マニュアル、監事監査調書や監事監査チェックリストを策定することとしている。

▶ 内部監査規程の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、内部監査基準または内部監査ガイドライン等の内部監査に関する諸規程を整備し、内部統制体制を確立することとしている。

▶ 情報開示規程の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-3-1」にて、情報開示の時期、対象者、内容、方法などを規定した情報公開基準またはガイドライン等の諸規程を整備することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ データ保護とITセキュリティの確保

「INTEGRITY B.8」にて、データ保護に関する法令を遵守し、ITセキュリティ対策を取ることにしている。

▶ 非倫理的な行動を一切認めない

「INTEGRITY B.9」にて、役員会は非倫理的な行動を一切認めない姿勢を示すことにしている。

役職員報酬に関する規程の整備は、JSPO/JOCとJPCの加盟団体で取組み状況が大きく乖離。団体規模の違いが影響していると考えられます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

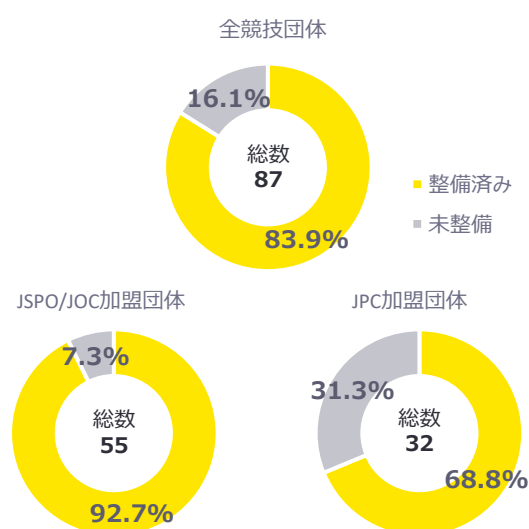
(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

③ 法人の役職員の報酬等に関する規程を整備しているか

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、8割以上の競技団体が役職員報酬に関する規程を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、規程整備には人員を要するため、まず財政基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 報酬額の決定手続き

「Remuneration 2.13」にて、役職員に対する報酬がある場合、報酬額は正式決定した手続きによって決めることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 役員報酬の公表

「TRANSPARENCY A.8」にて、役員報酬を公表することとしている。

海外事例「Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ 役員報酬規程の策定と公表

「Transparency 8」にて、役員報酬規程を策定し、ウェブサイトで公表することとしている。^{*1}

^{*1} Sports Governance Observerにおいても同様としている。

法人の財産に関する規程の整備は、JSPO/JOCとJPCの加盟団体で取組み状況が大きく乖離。財政基盤の違いが影響していると考えられます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

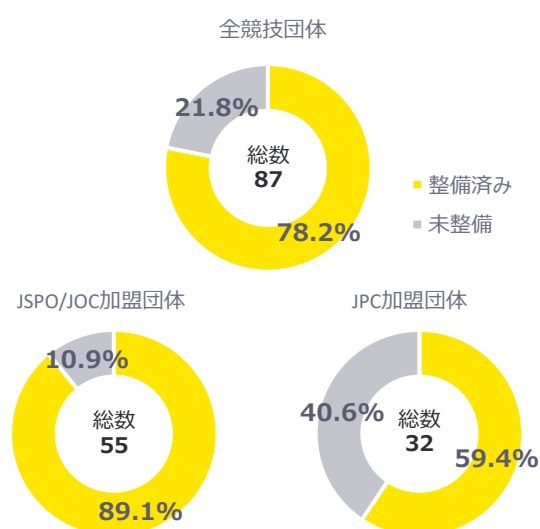
(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

④ 法人の財産に関する規程を整備しているか

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約8割の競技団体がすでにその他組織運営に必要な規程を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、規程整備には人員を要するため、まず財政基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ 資金使途の公表

「Transparency 11」にて、資金の分配や使途について金額を含め、ウェブサイトで公表することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 資金の使途の報告

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.2」にて、主なステークホルダーに対し、資金の分配や使途について金額を含めた報告することとしている。

財政的基盤に関する規程の整備は、JSPO/JOCとJPCの加盟団体で取り組み状況が大きく乖離。財政基盤の違いが影響していると考えられます。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

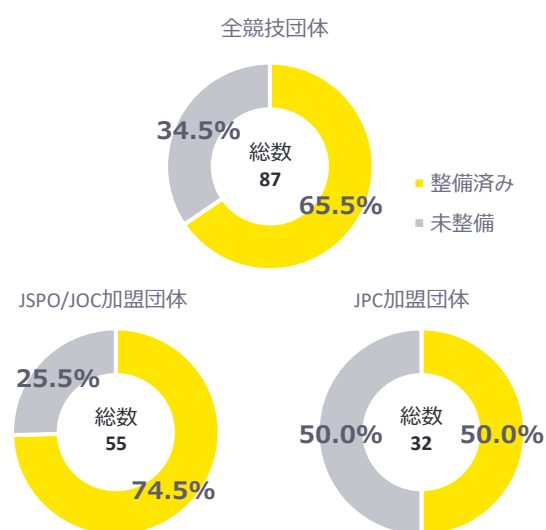
(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

⑤ 財政的基盤を整えるための規程を整備しているか

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、6割以上の競技団体がすでに財政基盤に関する規程を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取り組み状況が乖離していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていることが考えられます。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、規程整備には人員を要するため、まず財政基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 寄付・事業活動による収入基盤

「4. 継続性の確保 4-2-1」にて、私立大学の教育研究活動の継続性を確保するために、学生納付金以外の収入の多様化等によって、財政基盤の安定化及び強化を図ることとしている。

代表選手選考はアスリートにとって最重要事項の一つ。競技団体の約7割が規程を整備しています。

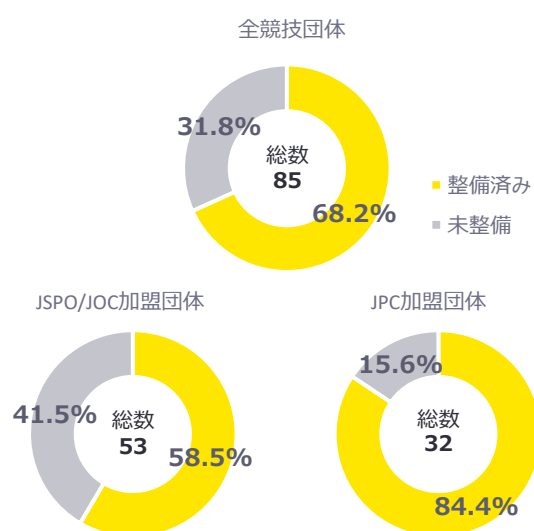
原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

(3) 代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程その他選手の権利保護に関する規程を整備すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体がすでに代表選手選考に関する規程、選手の権利保護に関する規程等を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

アスリートにとって、代表選手選考は最重要事項の一つと考えられます。当該規程をまだ整備していない競技団体においては、迅速な対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ フェアなアスリート契約

「Social Responsibility 46」にて、アスリートとの契約は、アスリートに対する条件を最小限とするフェアなものにすることとしている。

審判員は競技運営に必要な重要ステークホルダー。競技団体の約7割が審判員の選考に関する規程を整備しています。

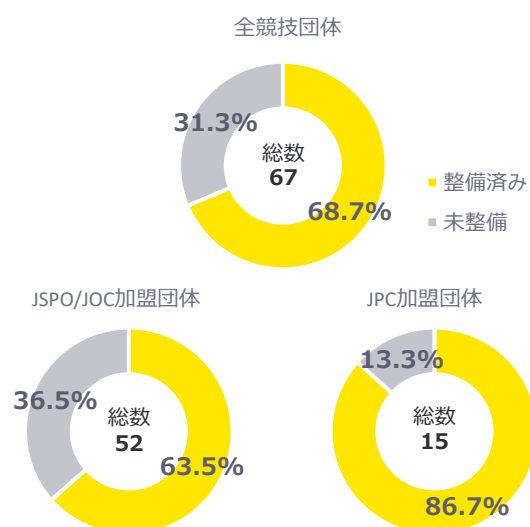
原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

(4) 審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体がすでに審判員選考に関する規程を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

審判員は競技運営上、欠くことできない重要ステークホルダーと考えられます。当該規程をまだ整備していない競技団体においては、迅速な対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の約9割が弁護士への相談ルートを整備。JPC加盟団体の取組みの遅れは財政基盤の影響と考えられます。

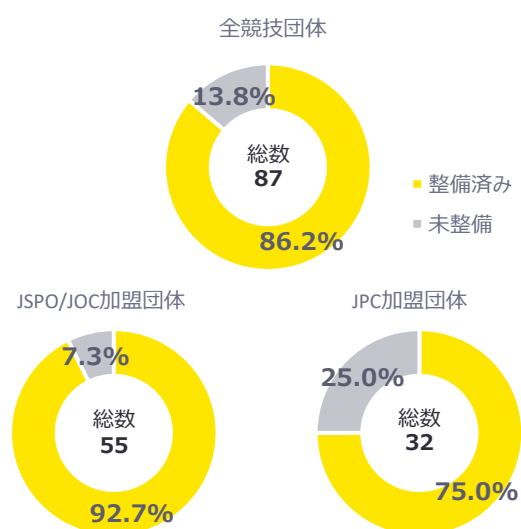
原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

(5) 相談内容に応じて適切な弁護士への相談ルートを確認するなど、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

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約9割の競技団体がすでに弁護士への相談ルートを開設し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未整備の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、弁護士への相談には報酬が要するため、まず財政基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の約5割がコンプライアンス委員会の計画段階。未整備の競技団体は財政基盤の影響と考えられます。

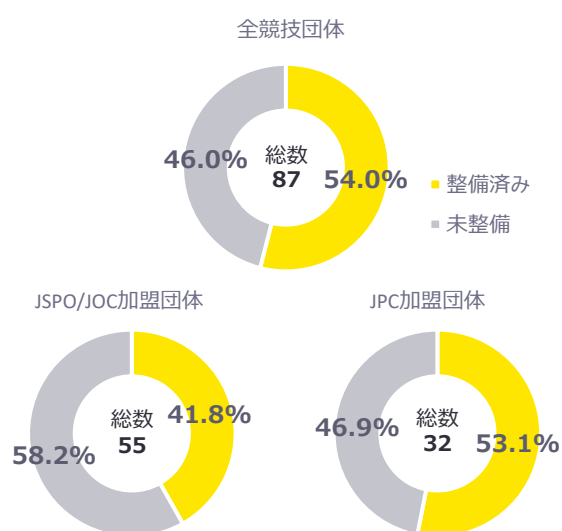
原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである。

(1) コンプライアンス委員会を設置し運営すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約5割の競技団体がコンプライアンス委員会の計画に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未整備の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、コンプライアンス委員会に外部委員を配置するためには報酬を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 内部統制システムの運用体制の公表

「4-2 内部統制の仕組みの整備と運用体制の公表」にて、コンプライアンスに違反した事実、又はそれにつながる恐れのある事実を通報する内部通報・外部通報の仕組みを適切に運営するとともに、通報者の保護等の工夫をすべきであるとしている。また、自らを律する内部統制システムを運用し、継続的に見直しを図るとともに、その運用体制を公表しなければならないとしている。

競技団体の6割以上がコンプライアンス委員会に有識者を配置。JPC加盟団体の遅れは財政基盤の影響と考えられます。

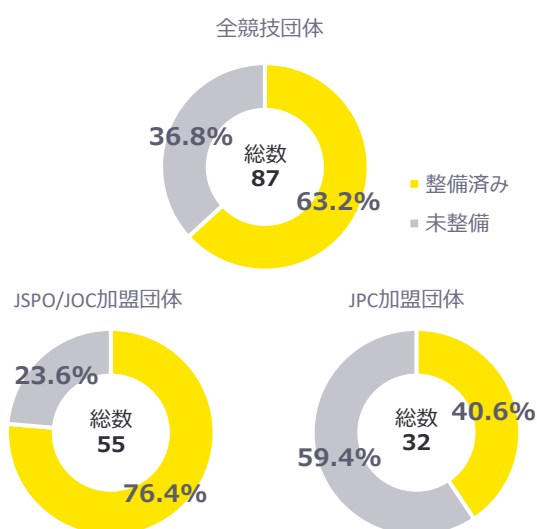
原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである。

(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、6割以上の競技団体がすでにコンプライアンス委員会に有識者を配置し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取り組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未整備の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、コンプライアンス委員会に有識者を配置するためには報酬を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないと考えられない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 第三者委員会に外部者に来てもらうための資金が不足している。

競技団体Bへのヒアリング結果

- ▶ コンプライアンス事案には、外部委員として弁護士を置いている倫理委員会に対応している。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 倫理規定の浸透プログラム

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.1」にて、第三者を代表者とする倫理委員会を設置することとしている。

競技団体の4割以上がNF役職員向けコンプライアンス研修の計画段階。 JPC加盟団体の遅れは財政基盤の影響と考えられます。

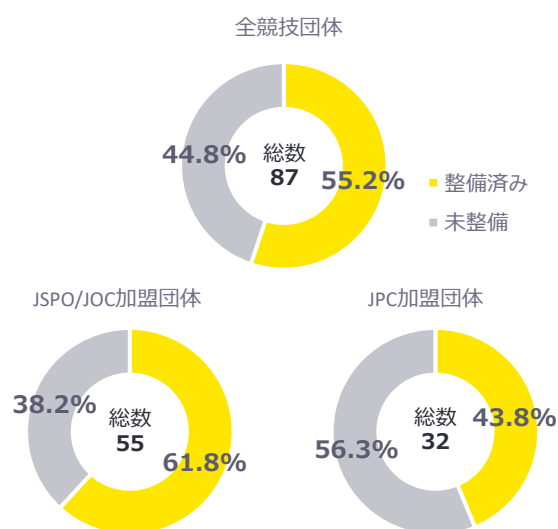
原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである

(1) NF役職員向けのコンプライアンス教育を実施すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、4割以上の競技団体がコンプライアンス研修の計画に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、コンプライアンス研修を実施するためには費用や人員を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Bへのヒアリング結果

- ▶ コンプライアンスに対する体制、教育・啓蒙というのは重要であるとは認識しつつも、そういったことを企画するリソースが不足している。

国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 研修等による周知

「4-2 内部統制の仕組みの整備と運用体制の公表」にて、学内構成員がコンプライアンスの遵守、内部通報・外部通報の仕組み、行動規範等の目的、意義について正しく理解し、確実に機能するよう、研修等により徹底した周知を行うべきであるとしている。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ 新任役員に対するオリエンテーション

「Induction of new Directors 2.1」にて、新任理事に対し、必ずオリエンテーションを行うこととしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 倫理規定の浸透プログラム

「DEMOCRACY C.10」にて、機関決定した倫理規定を機能させるためのプログラムを設けることとしている。

競技団体の4割以上が選手及び指導者向けコンプライアンス研修の計画段階。未整備の競技団体は財政基盤の影響と考えられます。

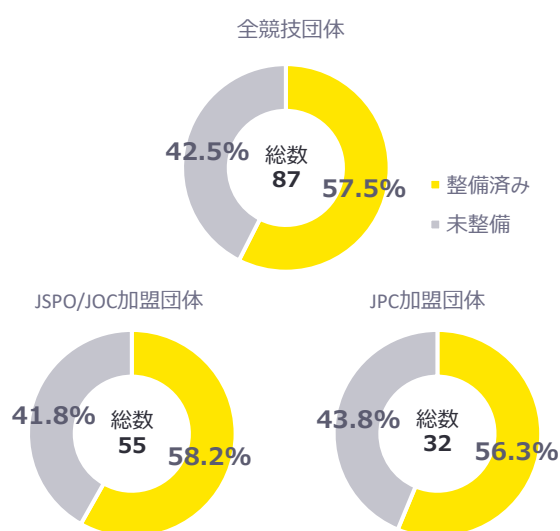
原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである

(2) 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、4割以上の競技団体がコンプライアンス研修の計画に留まっていることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、コンプライアンス研修を実施するためには費用や人員を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Bへのヒアリング結果

- ▶ コンプライアンスに対する体制、教育・啓蒙というのは重要であるとは認識しつつも、そういったことを企画するリソースが不足している。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ アンチドーピング規則の策定

「INTEGRITY B.2」にて、アンチドーピング規則を策定することとしている。

▶ ハラスメントからの保護プログラムの設置

「INTEGRITY B.7」にて、ハラスメント等からの人員の保護や、そういったことに関する加盟組織等の取扱いに関するプログラムを設けることとしている。

▶ インテグリティ研修

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.6～D.7」にて、指導者、選手、審判等の関係者に対するインテグリティなどの研修プログラムを設けることとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 各種対策ポリシーの策定

「Social Responsibility 37～38、40、42」にて、競技上でのセクハラ、アンチドーピング、差別、八百長の対策のためのポリシーを策定することとしている。

競技団体の4割以上が審判員向けコンプライアンス研修の計画段階。 JPC加盟団体の遅れは財政基盤の影響と考えられます。

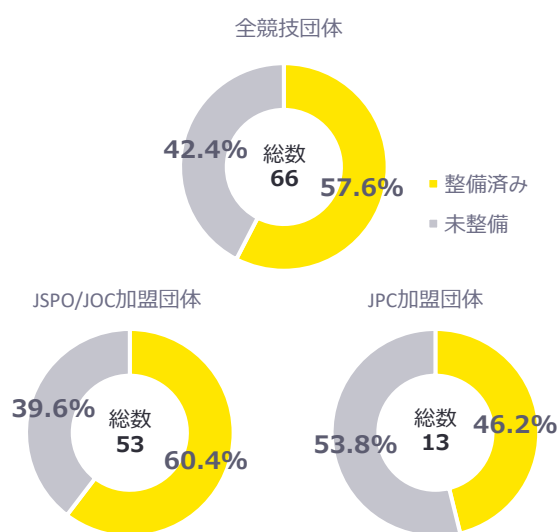
原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである

(3) 審判員向けのコンプライアンス教育を実施すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、4割以上の競技団体がコンプライアンス研修の計画に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、コンプライアンス研修を実施するためには費用や人員を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ インテグリティ研修

「DEVELOPMENT AND SOLIDARITY D.6～D.7」にて、指導者、選手、審判等の関係者に対するインテグリティなどの研修プログラムを設けることとしている。

競技団体の9割以上が専門家のサポート体制を整備。JPC加盟団体の遅れは財政基盤の影響と考えられます。

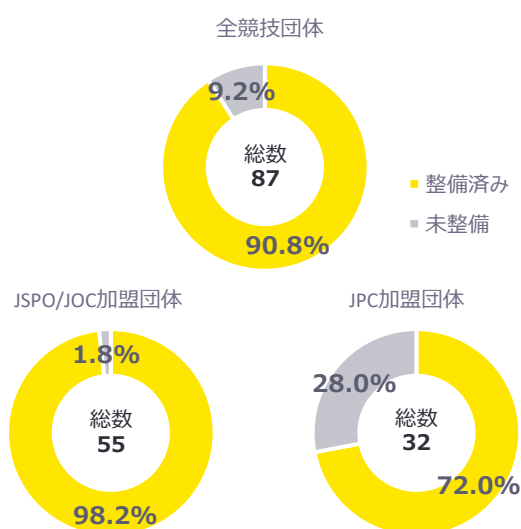
原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである

(1) 法律、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

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、9割以上の競技団体がすでに専門家のサポート体制を整備し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、専門家のサポートは報酬を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ サポート体制の整備

「2-1-3 ビジョン実現のための執行体制の整備」にて、理事や副学長等の法人の長を補佐するための人材を適材適所に学内外から選任・配置し、自らの意思決定や業務執行をサポートする体制を整備すべきである。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 法務専門家との相談体制の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、法務担当及び外部専門家に対して法令等遵守に関する事項を適時かつ適切に相談する体制を構築するなど、法令等を遵守した意思決定及び職務執行がなされることを確保する体制を整備することとしている。

海外事例「A Code for Sports Governance」(英国)

▶ 財務の管理方針・手続きを徹底

「Policies and financial control 5.3」にて、役員会の責務として、財務に精通した役員や従業員を確保することとしている。

競技団体の約9割が財務・経理の体制を整備。ヒアリング結果等を踏まえ、今後は監事の資質向上とともに監査機能の強化が期待されます。

原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである

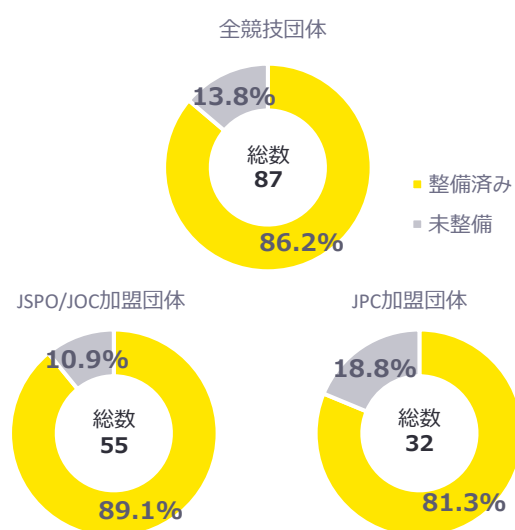
(2) 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約9割の競技団体は、財務・経理の体制を整備していることがわかります。

しかし、ヒアリング結果から「財務の専門性」に懸念が生じている可能性もあり、そういった人員等の確保には財務基盤を整備する必要があります。

また一方で、国内外の類似事例からは、監事による監査の重要性がわかり、監事の資質向上による監査機能の強化が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 財務の専門性（財務、経理）が課題であり、経理のシェアドサービスなどでサポートしてもらえるとありがたい。

国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 監事の選考

「3-4-2 監事候補者の選考」にて、法律や会計監査に精通した者、国立大学法人の行う業務に精通した者、組織の意思決定のあり方に精通した者など、監事候補者の適切な組み合わせを考慮して選考を行うべきであるとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 監事の責任

「2-3 監事」にて、監事は、善管注意義務及び第三者に対する賠償責任義務を負うこととしている。

▶ 監事による監査機能の向上

「2-3 監事」にて、監査機能の強化のため、監事監査基準・同規則等を作成し、監査計画を定めることとしている。

▶ 三様監査体制

「2-3 監事」にて、監事、公認会計士（及び内部監査者の三者）による監査結果について、意見を交換し監事監査の機能の充実を図ることとしている。

競技団体の約9割が財務・経理の体制を整備。ヒアリング結果等を踏まえ、今後は監事の資質向上とともに監査機能の強化が期待されます。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 監事による監査機能の向上

「3. 信頼性・透明性の確保 3-1」にて、監事選任方法の工夫・改善、支援体制の整備等を図ることとし、具体的には、監事監査基準（監事監査規程）、監事監査計画や監査報告書、監事監査マニュアル、監事監査調書や監事監査チェックリストを策定することとしている。

▶ 三様監査体制の確立

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、相互の牽制機能が働く有効な体制を整備し、監事、会計監査人及び内部監査室等による三様監査体制を確立することとしている。

海外事例「A Code for Sports Governance」（英国）

▶ 財務の管理方針・手続きを徹底

「Policies and financial control 5.4」にて、財務の管理方針・手続きを策定し、適宜見直しを行うこととしている。また、役員、従業員等がこの方針と手続きを遵守するために、あらゆる手段を講じることとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」（カナダ）

▶ 財務戦略と管理

「2.4.3 Financial Strategy and Control」にて、模範事例として、財務戦略を策定し、その進捗管理、監査、財務報告を行うこととしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」（デンマーク）

▶ 監査委員会等によるモニタリング

「Internal accountability and control 26」にて、財務委員会や監査委員会を設置することとしている。

▶ 外部監査の実施

「Internal accountability and control 29」にて、外部会計監査を受けることとしている。

海外事例「50 Recommendations」（IPACS）

▶ 内部統制と外部監査の実施

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.3」にて、不祥事防止に向け、内部統制と外部会計監査を実施することとしている。

▶ 監査委員会の設置

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.2」にて、役員会から独立した監査委員会を設置することとしている。

競技団体の9割以上が国庫補助金等の法令、ガイドライン等への対応を行っています。

原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである

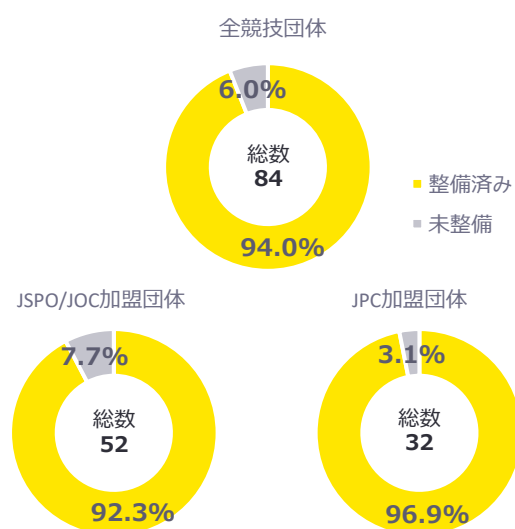
(3) 国庫補助金等の利用に関し、適正な使用のために求められる法令、ガイドライン等を遵守すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、9割以上の競技団体が国庫補助金等の法令やガイドライン等への対応を行っていることがわかります。

しかしながら、日本バドミントン協会は、JOC補助事業で交付された補助金の一部を対象外経費に使用した上、架空の明細書を作成して不正を隠蔽し、さらに同協会は2019年春にこういった事実を把握していたが、東京五輪などが控えていたことを理由に一部の理事が損害を穴埋めを行い、協会幹部が隠蔽を主導していたことが明らかになりました。

今後、競技団体は、導入した制度の適切な運用を担保することが求められると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



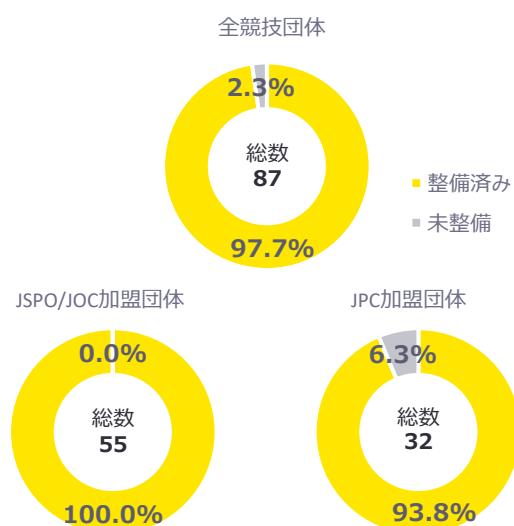
競技団体の9割以上が財務情報を開示。公益法人制度によって求められるため、開示が進んでいると考えられます。

原則7 適切な情報開示を行うべきである。

(1) 財務情報等について、法令に基づく開示を行うこと

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、9割以上の競技団体がすでに財務情報を開示していることがわかります。これは、公益法人においては、行政庁に規程の整備を求められる対応が行われていると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 財務情報等の開示

「3. 信頼性・透明性の確保 3-3-1」にて、法令に定められた財務書類等を適切に公開することとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 法令上の情報公開

「5-1 情報公開の充実」にて、法令上の情報公表を行うこととしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 定款等の開示

「Transparency 1～7」にて、定款、規程、組織図、競技ルール、総会（評議員会）等の議事録、理事情報（報酬含む）、事業報告書、財務諸表（監査済）等*1をウェブサイトで公表することとしている。

*1 Sports Governance Observerでは、利益相反等の不正リスク、事業戦略、財務計画も報告

海外事例「A Code for Sports Governance」(英国)

▶ 各理事の報酬額を開示

「Communication 3.2」にて、各理事の報酬額等を公表することとしている。

▶ 監査を受けた財務情報の開示

「Annual accounts 5.5」にて、公正な会計原則に準拠した年次報告書を作成し、監査を受け、ウェブサイトで公表することとしている。また、投資家からの収入と支出先を明確にすることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 定款等の開示

「TRANSPARENCY A.1～A.2、A.4～A.10」にて、定款、規程、ビジョンやミッション、事業戦略、組織構造、部門、理事情報（報酬含む）、事業報告書、財務諸表（監査済）、総会（評議員会）ならびに理事会の議事録を公表することとしている。

選手選考はアスリートにとって重要事項の一つ。競技団体の約8割が選手選考基準等を開示しています。

原則7 適切な情報開示を行うべきである。

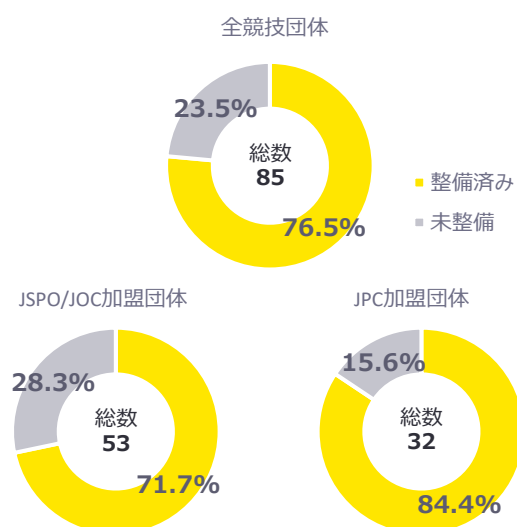
(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと

① 選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約8割の競技団体がすでに選手選考基準等を開示し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

アスリートにとって、選手選考は重要事項の一つと考えられます。当該基準等をまだ開示していない競技団体においては、透明性を高めるための迅速な対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 情報開示基準の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-3-1」にて、情報開示の時期、対象者、内容、方法などを規定した情報公開基準またはガイドライン等の諸規程を整備することとしている。

競技団体の8割以上がガバナンスコードの自己説明資料を開示。適合性審査対応で求められるため、開示が進んでいると考えられます。

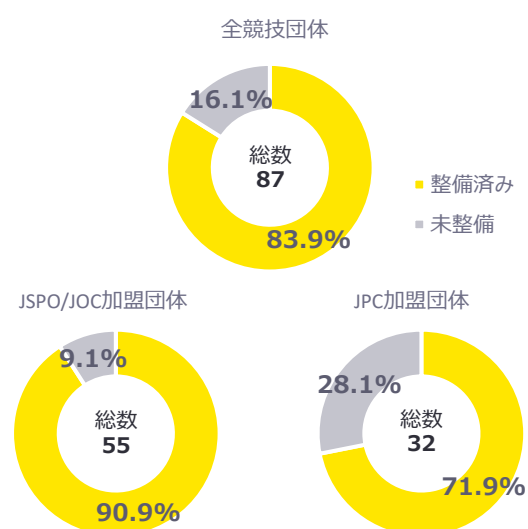
原則7 適切な情報開示を行うべきである。

(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと

② ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等を開示すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、8割以上の競技団体がすでにガバナンスコードの自己説明資料を開示し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。これは適合性審査上で求められる対応を行っていると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 情報開示基準の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-3-1」にて、情報開示の時期、対象者、内容、方法などを規定した情報公開基準またはガイドライン等の諸規程を整備することとしている。

競技団体の約5割が利益相反を管理するための規程等について計画段階に留まっています。

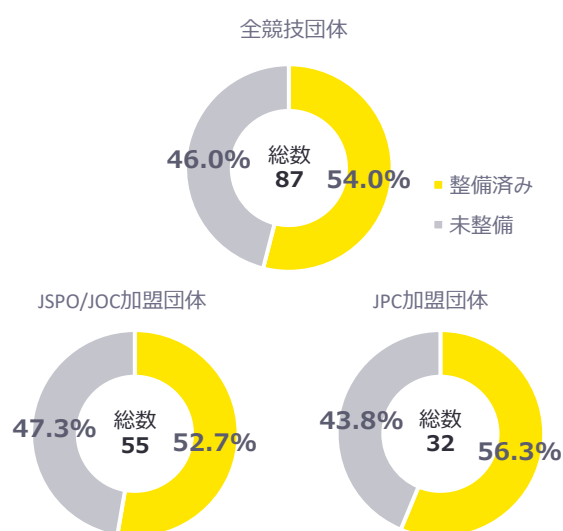
原則8 利益相反を適切に管理すべきである

(1) 役職員、選手、指導者等の関連当事者とNFとの間に生じ得る利益相反を適切に管理すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約5割の競技団体が、利益相反を管理するための規程等の計画に留まっていることがわかります。

利益相反取引に関する対応は、補助金等のガイドラインでも求められていることがあり、補助金のスムーズな活用のためにも、今後の整備が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



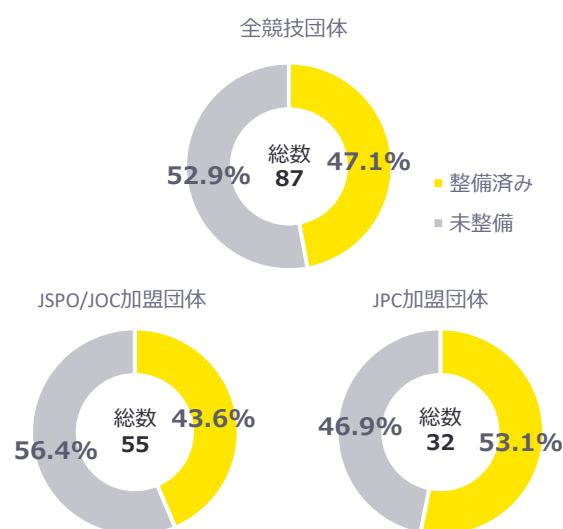
原則8 利益相反を適切に管理すべきである

(2) 利益相反ポリシーを作成すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約5割の競技団体が利益相反ポリシーの計画に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

利益相反取引に関する対応は、補助金等のガイドラインでも求められていることがあり、補助金のスムーズな活用のためにも、今後の整備が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の約5割が利益相反を管理するための規程等について計画段階に留まっています。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 利益相反の管理

「2-2 理事」にて、理事が利益相反取引を行う際は、理事会において当該取引について事実を開示し、承認を受けることとしている。

海外事例「A Code for Sports Governance」(英国)

▶ 行動規範の策定

「Integrity 4.4～4.5」にて、競技団体にとって最善の利益となるように、役員等の利益相反行為を防止するための行動規範を策定し、適宜見直しを行うこととしている。

▶ 利益相反の対応方針の策定

「Conflict of interest 4.6」にて、役員等の利益相反が発生する場合の手続きを定めることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 利益相反規則の設置

「DEMOCRACY C.8」にて、意思決定時の退席者を定めるなど、明確な利益相反規則を設けることとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 行動規範の策定

「Internal accountability and control 30」にて、利益相反防止等のため、行動規範を策定することとしている。

▶ 利益相反の対応手続きの策定

「Internal accountability and control 31」にて、理事に対する利益相反に関する明確な対応手続きを策定することとしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 利益相反への対応

「2.4.1 Conflict of Interest」にて、模範事例として、利益相反への対応（規程、利益相反に関する開示、モニタリング等）を行うこととしている。

競技団体の約5割が通報窓口の計画段階。通報窓口を整備には一定の財務基盤が求められるため、取組みが遅れていると考えられます。

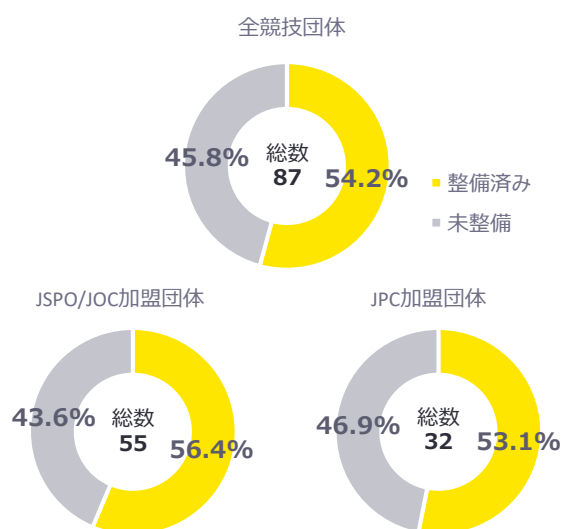
原則9 通報制度を構築すべきである

(1) 通報制度を設けること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約5割の競技団体が通報窓口の計画段階に留まっていることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、通報窓口を実施するためには費用を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「国立大学法人ガバナンス・コード」

▶ 内部通報・外部通報の仕組み

「4-2内部統制の仕組みの整備と運用体制の公表」にて、コンプライアンスに違反した事実、又はそれにつながる恐れのある事実を通報する内部通報・外部通報の仕組みを適切に運営するとともに、通報者の保護等の工夫をすべきであり、また、法人は通報窓口を外部に設けることも検討すべきであるとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 法務専門家との通報体制の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、教職員等が違法または不適切な行為、情報開示内容に関し真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る体制を整備することとしている。

海外事例「Sports Governance Observer」 (デンマーク)

▶ 通報者の保護

「Internal accountability and control 41」にて、通報者を保護することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 通報窓口の設置

「TRANSPARENCY A.4」にて、通報窓口を設置し、通報者を保護することとしている。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 通報体制の整備

「4-4 危機管理及び法令遵守」にて、法令等に違反する行為又はそのおそれがある行為に関する教職員等からの通報・相談（公益通報）を受け付ける窓口を常時開設し、通報者の保護を図ることとしている。

競技団体の7割以上が通報制度の運用体制に有識者を配置。JPC加盟団体による取組みの遅れは財政基盤の影響と考えられます。

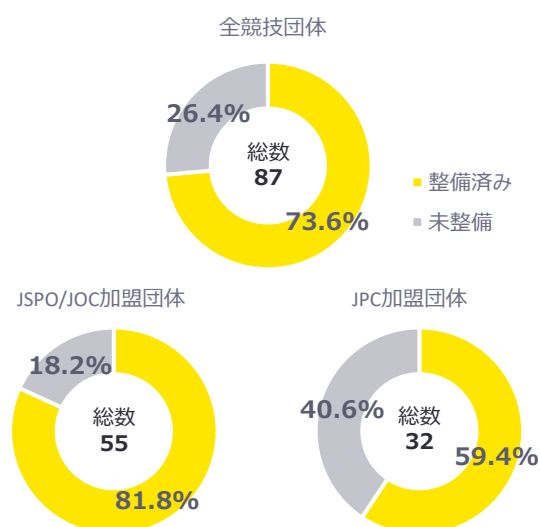
原則9 通報制度を構築すべきである

(2) 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

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、7割以上の競技団体が通報制度の運用体制に有識者をすでに配置し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、有識者を配置するためには報酬を要するため、まず財政基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の4割以上が懲罰制度の規程等について計画段階に留まっています。

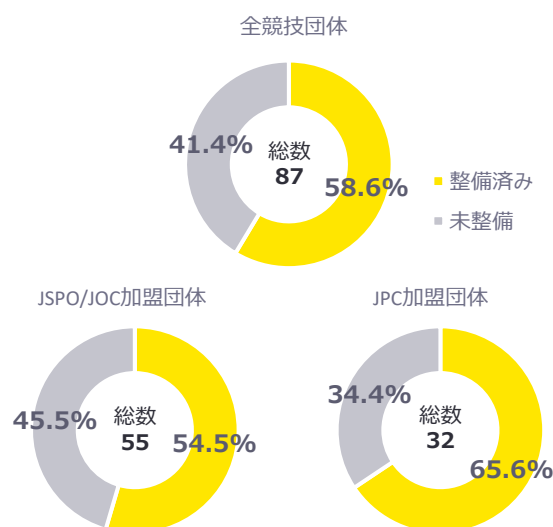
原則10 懲罰制度を構築すべきである

(1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、4割以上の競技団体が懲罰制度の規程等について計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、懲罰制度を整備するためには人員を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



海外事例「National Sports Governance Observer」（デンマーク）

▶ 理事の不適合要件を整備

「Internal accountability and control 23」にて、理事の利益相反や不祥事による、理事の不適合要件を整備しておくこととしている。^{*1}

▶ 内部制度に対する意見収集

「Internal accountability and control 32」にて、内部制度に対する不満等の意見を収集することとしている。^{*2}

^{*1} Sports Governance Observerでは、行動規則の適切性を確認し、違反者に責任を課す体制も整備することとしている。

^{*2} Sports Governance Observerでは、規則違反に対する抗弁の機会も設けることとしている。

海外事例「50 Recommendations」（IPACS）

▶ 行動規範の策定

「INTEGRITY B.10」にて、不正防止に向け、懲罰規則を含む、行動規範を策定することとしている。

競技団体の約7割が懲罰制度の処分審査者に中立性かつ専門性を有する人員を配置しています。

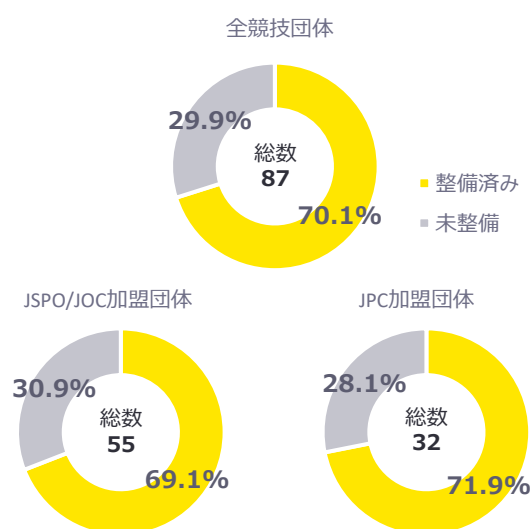
原則10 懲罰制度を構築すべきである

(2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体が懲罰制度の処分審査者に中立性かつ専門性を有する人員を配置していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、外部専門家等には報酬を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとしない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



独立機関への異議申立てはグローバルスタンダード。競技団体の約7割がスポーツ仲裁を利用できるように自動応諾条項を定めています。

原則11 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである

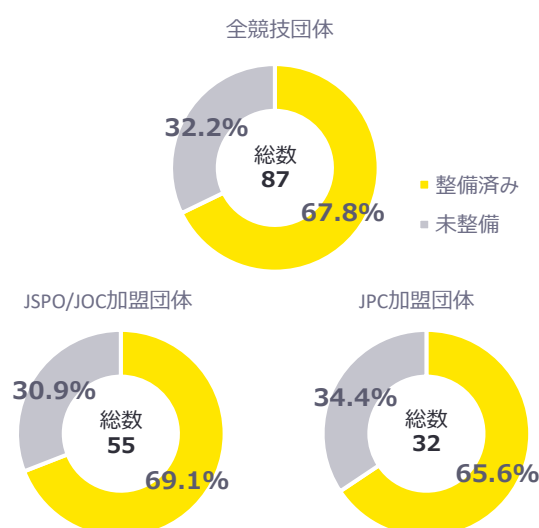
(1) NFにおける懲罰や紛争について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用できるように自動応諾条項を定めること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体は日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用できるように自動応諾条項を定めていることがわかります。

また、他国の類似事例では、アスリート等が競技団体の決定事項に対し、独立機関を活用して異議申立てすることはスタンダードとなっています。

そのため、今後、競技団体においても、本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）

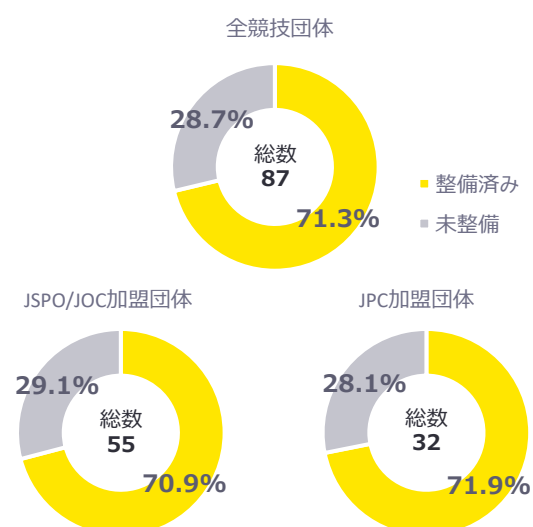


(2) スポーツ仲裁の利用が可能であることを処分対象者に通知すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、7割以上の競技団体は日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用可能であることを処分対象者に通知することを規程等で定めていることがわかります。

アスリートは競技団体の重要ステークホルダーである一方、競技団体と比較し、弱い立場になる可能性があります。アスリート等の権利を守るため、今後、競技団体においても、本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



2.3 現行制度における課題

独立機関への異議申立てはグローバルスタンダード。競技団体の約7割がスポーツ仲裁を利用できるように自動応諾条項を定めています。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 独立機関への異議申立て

「2.4.2 Dispute Resolution」にて、紛争発生時に、外部紛争解決機関を利用可能にすることとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 決議事項に対する異議申立て

「Internal accountability and control 33」にて、団体内での決議事項に対し、団体内もしくは外部機関を活用した異議申立てを行えるようにすることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 独立機関への異議申立て

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.7」にて、競技団体の決定に対し、独立機関にその意義を申立てることが可能なようにすることとしている。

危機管理体制は不祥事対応の重要事項の一つ。競技団体の約7割が危機管理体制やマニュアルの計画段階に留まっています。

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。

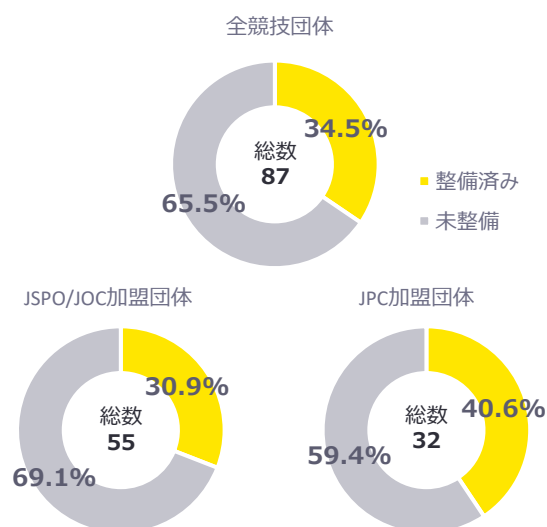
(1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体は計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

しかし、不祥事が発生してしまった場合を想定し、事前に対応方法を整備しておくことは、不祥事対応としての重要事項の一つと考えられます。また、国内大学法人のガバナンスコードにおいても、危機管理体制と危機管理マニュアルを整備することは共通であり、重要な項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 危機管理体制と危機管理マニュアルの整備

「4-4 危機管理及び法令遵守」にて、危機管理体制の整備と危機管理マニュアルの整備に取り組むこととしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 危機管理マニュアルの整備と周知

「4. 継続性の確保 4-2-2」にて、危機の発生に備え、危機管理時の広報業務に係るマニュアル、緊急時の対応マニュアル等、危機発生時に必要となる各種マニュアルを整備し、教職員、学生等に広く周知することとしている。

再発防止は不祥事対応の重要事項の一つ。競技団体の4割以上が不祥事発生後の調査体制について計画段階に留まっています。

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。

(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

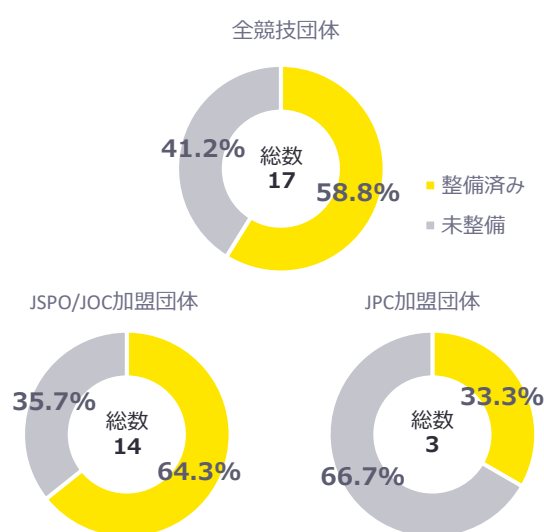
※審査書類提出時から過去4年以内に不祥事が発生した場合のみ審査を実施

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、4割以上競技団体は、過去4年以内に不祥事が発生したにもかかわらず、調査体制について計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

しかし、不祥事が発生してしまった場合、原因究明し、再発防止対策を立てることが、不祥事対応としての重要事項の一つと考えられます。また、国内大学法人のガバナンスコード等においても共通であり、重要な項目であることがわかります。

そのため、今後、競技団体における本審査項目の対応が期待されます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 再発防止体制の整備

「4. 継続性の確保 4-2-2」にて、管理運営上、不適切な事案が生じた際には、速やかな公表と再発防止が図られる体制を整備することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ 不祥事事象の究明

「INTEGRITY B.5」にて、不祥事が発生した際には、適切に調査を行うこととしている。

▶ 不祥事の公表

「INTEGRITY B.6」にて、違反事象、それに対する制裁、また、(可能な限り)未解決事象について公表することとしている。

危機管理体制は不祥事対応の重要事項の一つ。競技団体の約7割が外部調査委員会に外部有識者を配置しています。

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。

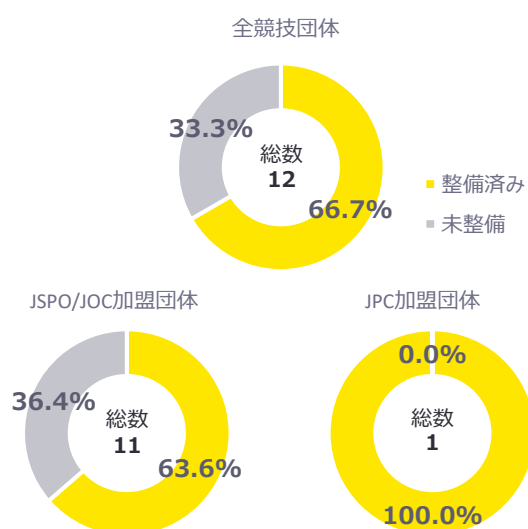
(3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）を中心に構成すること

※審査書類提出時から過去4年以内に外部調査委員会を設置した場合のみ審査を実施

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約7割の競技団体は、不祥事発生後、外部調査委員会に外部有識者を配置していることがわかります。

不祥事の再発防止には、中立性と専門性を有する外部有識者による客観的な調査がより有効になります。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の5割以上が地方組織の運営等の支援について計画段階。 JPC加盟団体の遅れは人員体制等の影響と考えられます。

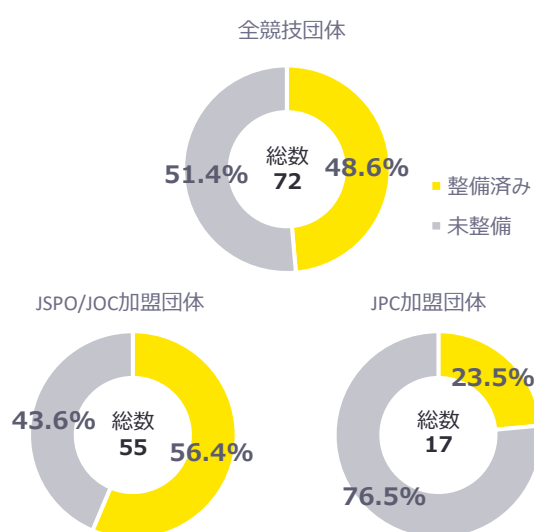
原則13 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。

(1) 加盟規程の整備等により地方組織等との間の権限関係を明確にするとともに、地方組織等の組織運営及び業務執行について適切な指導、助言及び支援を行うこと

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、5割以上の競技団体が地方組織等の運営及び業務執行に関する支援について計画段階に留まり、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、地方組織の運営等を支援するためには人員を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）

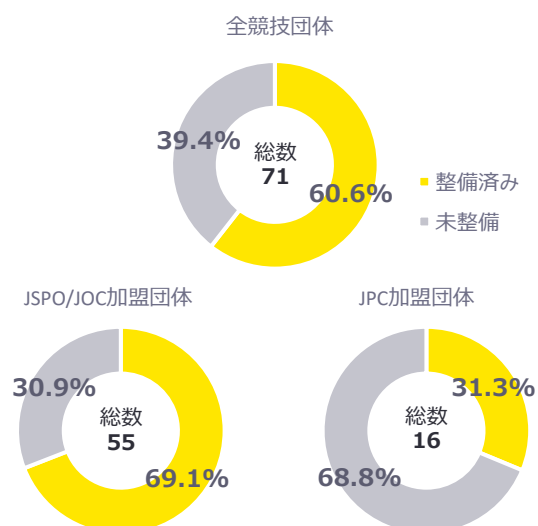


(2) 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと

本審査項目の整備状況は、適合性審査時の整備状況分析から、約6割の競技団体がすでに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を支援し、また、JSPO/JOC加盟団体とJPC加盟団体で取組み状況が乖離していることがわかります。

今後、未実施の競技団体においては本審査項目の対応が期待されるものの、一方で、地方組織の運営等を支援するためには費用を要するため、まず財務基盤を整えることから始めないとならない競技団体も存在すると考えられます。

適合性審査時の整備状況分析（自己説明資料）



競技団体の5割以上が地方組織の運営等を支援。JPC加盟団体の遅れは人員体制等の影響と考えられます。

競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 加盟団体に対する講習も行われてはいるが、加盟団体の法人化やガバナンス構築をサポートしてもらえるとありがたい。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

- ▶ **2021年、「加盟団体等へのガバナンス支援」を見直し**
2021年に見直しを行い、「Cascading good governance 4.1」にて、競技団体に対し、加盟団体等のガバナンスを支援することとしている。ここには多様性に関する観点も含まれている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

- ▶ **加盟団体からの相談**
「Societal responsibility 35」にて、経営やガバナンスについて加盟団体からの相談を受け付けることとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

- ▶ **ハラスメントからの保護プログラムの設置**
「INTEGRITY B.7」にて、ハラスメント等からの人員の保護や、そういったことに関する加盟組織等の取扱いに関するプログラムを設けることとしている。
- ▶ **インテグリティ研修**
「DEMOCRACY D.6～D.7」にて、指導者、選手、審判等の関係者に対するインテグリティなどの研修プログラムを設けることとしている。

参考 海外スポーツガバナンスコード等の概要

A Code for Sports Governance (英国)

▶ **ガバナンスコード名**

A Code for Sports Governance

▶ **管理団体**

UK Sport、Sport England

▶ **策定（改定）時期**

2016年策定、2021年改定（※本文にて参照）

▶ **目的**

政府助成金やLottery funding from Sport England and UK Sportの受領のためガバナンスの整備・運用状況のチェックとガバナンスの推進

▶ **対象団体**

中央競技団体

▶ **ガバナンスコード種別**

Tier 1コード、Tier 3コード

▶ **適用されるガバナンスコード種別と対象団体**

Tier 1団体 Tier 1コード

- ①1回限定のプロジェクト
- ②10,000～250,000 GBPの助成金受領団体

Tier 2団体 Tier 1コード + Tier 3コードの一部（※受領団体の事業環境やガバナンスの状況等により異なる）

- ①250,000～1,000,000 GBPの助成金受領団体

Tier 3団体 Tier 3コード

- ①1回限定ではないプロジェクト
- ②複数年にわたる助成金受領団体
- ③1,000,000 GBP超の助成金受領団体

参考 海外スポーツガバナンスコード等の概要

A Code for Sports Governance (英国)

【2021年改定ポイント】

▶ 背景

2020年7月、3年間の適合審査の実績と、反黒人差別運動（BLM）への対応を背景に、UK SportならびにSport EnglandはA Code for Sports Governanceの改定を行うことを発表し、専門家や関係団体、補助を受ける団体等から広範囲に意見を聴取した。

▶ 改定の概要

Tier 1については、小規模団体が対応しやすいようにTier 3とは分けて別冊として作成し、原則と細則の解説に加えて国内外関係団体が公表している参考情報も掲載している。

Tier 3では、役職員における多様性の確保、福祉・安全確保担当理事の指名、人事戦略の策定と毎年の評価・見直し等を細則の項目として新たに追加している。

いずれのコードにおいても、各原則と細則への解説を充実させ、適合の定義を明確化（提出資料の内容等）している。

また、旧コードでは補助を希望する全団体が対応必須であったが、必須とする対象を£10,000以上の補助を希望する団体に変更した。

▶ 改定項目

Diversity and inclusion action plan (Requirement 2.1～2.3)

詳細なダイバーシティ計画と進捗状況の公表

People plan (Requirement 3.4)

毎年の人材計画の策定

Welfare and safety in sport (Requirement 4.1、4.7、5.2)

競技での福祉や安全、加盟団体へのガバナンスコードの推進、ステークホルダーや環境への影響配慮

※ 参照 UK Sportホームページ (<https://www.uk sport.gov.uk/>)
Sport Englandホームページ (<https://www.sportengland.org/>)

参考 海外類似ガバナンスコード等の概要

Sports Governance Observer (デンマーク)

▶ 評価指標

Sports Governance Observer

▶ 管理団体

Play the Game

▶ 策定 (改定) 時期

2018年改定 ※本文にて参照

▶ 目的

ガバナンスの整備・運用状況の調査とガバナンスの推進

▶ 対象団体

調査対象となる国際競技団体

▶ 適用される指標種別と対象団体

Basic indicators

※すべての団体

Intermediate indicators

※常勤職員が11名～29名の団体

Advanced indicators

※常勤職員が30名以上の団体

【Play the Game】

2011年、Play the Gameはデンマーク文化省の独立機関 Danish Institute for Sports Studies (Idan) の部門となった。また、Idanの運営資金は宝くじから賄われている。

※ 参照 Play the Gameホームページ (<https://www.playthegame.org/>)

National Sports Governance Observer (デンマーク)

▶ 評価指標

National Sports Governance Observer

▶ 管理団体

Play the Game

▶ 策定 (改定) 時期

2018年策定 ※本文にて参照

▶ 目的

ガバナンスの整備・運用状況の調査とガバナンスの推進

▶ 対象団体

中央競技団体

▶ 適用される指標種別と対象団体

Basic indicators

※すべての団体

Intermediate indicators

※常勤職員が11名～29名の団体

Advanced indicators

※常勤職員が30名以上の団体

※ 参照 Play the Gameホームページ (<https://www.playthegame.org/>)

参考 海外類似ガバナンスコード等の概要

Sport Funding and Accountability Framework (カナダ)

▶ 評価指標

Sport Funding and Accountability Framework

▶ 管理団体

Sport Canada

▶ 策定（改定）時期

2019年改定 ※本文参照

▶ 目的

Canadian Heritageによる助成金プログラムの受領のためガバナンスの整備・運用状況のチェックとガバナンスの推進

▶ 対象団体

中央競技団体

【2019年改定ポイント】

▶ 改定の概要

2019年、これまでのガバナンスコード形式から、Evaluation Matrixとして、各項目における制度構築を6段階に分けた評価ツールを加味した形式の変更した。これにより、競技団体は各項目において、次に目指すべきことが明確になった。

▶ 評価方法

競技団体は、Evaluation Matrixの各項目について6段階で評価され、項目別での最低評価結果が競技団体としての評価とされる。例えば、多くの項目で「5」の評価を取得していても、ある項目で「3」を取得した場合、その競技団体の評価は「3」となる。

※ 参照 Sport Canadaホームページ (<https://www.canada.ca/en/services/culture/sport.html>)

参考 国内類似ガバナンスコード等の概要

IPACS Benchmark Guidelines（国際）

▶ **ガイドライン**

IPACS Benchmark Guidelines

▶ **管理団体**

The International Partnership against Corruption in Sport（IPACS）

▶ **策定（改定）時期**

2022年時点版 ※本文にて参照

▶ **目的**

ガバナンスの整備・運用の推進に向けたベンチマークガイドライン

▶ **対象団体**

国際競技団体、国内競技団体、スポーツを担当する政府当局等による利用も想定

【IPACS】

2017年、IPACSはIOCのInternational Forum on Sport Integrityにて設立され、IOC、CoE、OECD、英国ならびにUNODCが共同設立者となっている。

【今後のテーマ】

現在、IPACS Benchmark Guidelinesはほぼ完成を見ているが、IFへの普及が今後のテーマになっている。

※ 参照 IPACSホームページ (<https://www.ipacs.sport/>)

日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード

▶ **ガバナンスコード**

日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード

▶ **管理団体**

一般社団法人 日本私立大学連盟

▶ **策定（改定）時期**

2019年策定 ※本文にて参照

▶ **目的**

大学の自主性と多様性に基づくガバナンスの強化と健全性の向上を図るための指針として策定したもの

▶ **対象団体**

加盟大学

※ 参照 一般社団法人 日本私立大学連盟 (<https://www.shidairen.or.jp/>)

参考 国内類似ガバナンスコード等の概要

私立大学版ガバナンス・コード

▶ **ガバナンスコード**

私立大学版ガバナンス・コード

▶ **管理団体**

日本私立大学協会

▶ **策定（改定）時期**

2019年策定 ※本文にて参照

▶ **目的**

自律的なガバナンス改革の推進に向けて、指針を示すガイドラインとし、加盟大学の実情に応じ、公共性と自主性を基本にした自律的な取組みとして活用されることを期待するもの

▶ **対象団体**

加盟大学

※ 参照 日本私立大学協会ホームページ (<https://www.shidaikyo.or.jp/>)

国立大学法人ガバナンス・コード

▶ **ガバナンスコード**

国立大学法人ガバナンス・コード

▶ **管理団体**

文部科学省、内閣府、一般社団法人 国立大学協会

▶ **策定（改定）時期**

2022年改定 ※本文にて参照

▶ **目的**

国立大学法人がさらに経営の透明性を高め、教育・研究・社会貢献機能を一層強化し、社会の変化に応じた役割を果たし続けていくために、自らの経営を律しつつ、その機能をさらなる高みへと進めるべく、基本原則となる規範を策定するため

▶ **対象団体**

国立大学

※ 参照 一般社団法人 国立大学協会ホームページ (<https://www.janu.jp/>)

適合性審査は画一的な評価。しかし、競技団体のチェック機能を踏まえると、エクスプレインは「逃げ道」の提供との懸念があります。

(2) ガバナンスの複雑性に適合性審査が対応できるか

現行の適合性審査は画一的な基準による評価

スポーツ団体ガバナンスコードは、コーポレートガバナンスコードのように「コンプライ・オア・エクスプレイン」の考え方を踏まえており、本来は、競技団体に対して一律的なルール適用を求めたものではなく、競技団体の事業等の状況に応じ、合理的な説明（エクスプレイン）によるカスタマイズが認められています。しかし、現在の適合性審査の評価基準は画一的なものであり、その逸脱は不適合評価となってしまいます。

エクスプレインのチェック機能は不在？

スポーツ団体ガバナンスコードは、コーポレートガバナンスコード等を参考としてエクスプレインを認めています。コーポレートガバナンスコードが対象とする株式会社（上場会社）では、取締役は常に株主から監視され、株主に対する説明責任を負い、株主が「経営者として不適格」と判断した場合、解任されてしまいます。そのため、コーポレートガバナンスコードで求められている内容と異なるガバナンスを構築する場合、その判断をした取締役は責任を負うことになり、株主にその状況をモニタリングされることとなります。また、株式会社は不祥事を起こした場合、顧客から敬遠されるリスクも高く、その場合の責任は取締役が負うこととなります。

同様に、競技団体がガバナンス構築においてエクスプレインを選択する場合、その責任は理事が負い、ガバナンスコードからの逸脱が適切だったのかどうかを判断し、状況に応じて、役員が責任を負うこととなります。そのため、競技団体のチェック機能として、社員総会や評議員会などの、理事会に対する監視機能が有効に働いていることが求められます。

しかし、スポーツ団体における社員や評議員は、一部を除き、仲間内により構成されていることが少なくないため、その本来のチェック機能の有効性に対する疑念は拭い切れません。この場合、「エクスプレイン」は「逃げ道」を提供していることになるとも考えられ、現状においては、適合性審査基準の画一性がガバナンス機能を向上させていると考えられます。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 適合性審査の予備調査チームメンバーは、加盟団体側の立場を持っていることも少なくないため、予備調査の独立性に懸念がある。
- ▶ 海外では統括団体が競技団体を審査していないが、統括団体だけに任せていいのか。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 株式会社における株主と取締役のような牽制システムが、競技団体には実質的に存在していると考えにくく、役員に対するチェック機能や責任を負わせる仕組みが欠如している中で、競技団体にエクスプレインを認めることは、単に逃げ道を作っていることにならないか懸念される。
- ▶ 予備調査チームメンバーに利益相反と考えられる状況が生じてしまっている現状がある。

2.4

競技団体へのアンケート結果

中央競技団体向けアンケート

(1) 調査内容

◆ 調査手法

調査期間：令和5年2月21日（火）～3月10日（金）

調査対象：公益財団法人日本スポーツ協会、公益財団法人日本オリンピック委員会、
日本パラリンピック委員会 加盟団体

回収率：78.7%（96／122団体）

調査方法：Webフォーム、Excelフォームを用いて、JSPO、JOC、JPCより
加盟団体へ依頼

The image shows a screenshot of a survey form. The header is orange and contains the logo of the Ministry of Sports and the title of the survey: '【スポーツ庁委託事業：スポーツ・インテグリティ推進事業】中央競技団体様向けアンケート'. Below the title, there is a paragraph of text explaining the survey's purpose and a deadline of March 3rd. The main body of the form is white and contains four numbered questions, each with a text input field. The questions are: 1. Central sports organization name, 2. Role of the respondent, 3. Name of the respondent, and 4. Contact email address. At the bottom, there is a 'Next' button and a progress indicator showing 'Page 1/6'.

2.4 競技団体へのアンケート結果

中央競技団体向けアンケート

◆ アンケート内容

アンケート	
1	中央競技団体名をご記載ください。 ()
2	ご回答者様の役職をご記載ください。 ()
3	ご回答者様のお名前をご記載ください。 ()
4	ご回答者様の連絡先（メールアドレス）をご記載ください。 ()
5	スポーツ団体ガバナンスコードの全原則のうち、対応が困難な（だった）項目がある場合には、その理由を教えてください。 (スポーツ庁 スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け 資料> https://www.mext.go.jp/sports/content/1420887_1.pdf () ※複数回答可
6	国やJSC・統括団体等によるガバナンスに関する現行の支援制度について、ご意見（良い点、改善点、このようなサポートをして欲しい等）があれば教えてください。 例) ・JSC「ガバナンス・コンプライアンス診断」 ・JSC「スポーツガバナンスウェブサイト登録団体対象コンプライアンス研修」 ・JSC「スポーツ団体ガバナンス支援委員会」（不祥事発生時に第三者による調査等が必要となった際に必要な支援等を行う委員会） ・統括団体によるNF対象のサポート制度 等 ()
7	不祥事の発生を防止するために、どのような取組みを行っていますか。 <input type="checkbox"/> 組織の体制強化（ガバナンスを担当する役職員の明確化や委員会の設置等） <input type="checkbox"/> 法務、会計等の体制強化（弁護士・会計士との連携強化等） <input type="checkbox"/> 組織運営等に必要の規定の整備（法人運営・コンプライアンス関連・代表選手選考の規定等） <input type="checkbox"/> 広報、情報発信機能の強化（財務情報、ガバナンス対応等の重要情報の積極的な公開） <input type="checkbox"/> 危機管理及び不祥事対応体制の構築（危機管理マニュアルの策定、不祥事対応時の体制強化等） <input type="checkbox"/> コンプライアンスに関する教育・研修の実施（役職員・アスリート向け、PF向け等） <input type="checkbox"/> その他（)
8	団体内での、ガバナンスコード遵守のための取組を実施する体制について教えてください。 ①担当理事の有無・人数（有・無 / 人） ②顧問弁護士の有無・人数（有・無 / 人） ③統括団体その他外部弁護士の利用有無・人数（有・無 / 人） ④会計士の利用有無（有・無 / 人） ⑤対応する職員の数（ 人）
9	ガバナンスコードの原則ごとに、その遵守のための取組に必要な年間予算に関し、以下について教えてください。 ①費目（例：人件費、事業費（謝金等）、再委託・外注費など）（何に） ②金額（どの程度の額が） ③単年度か継続か（どの程度の期間必要か）
別紙	以下の各事項について、教えてください。（別シートを参照）
1	別紙 1 令和4年度 中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査（調査票） ※ なお、以下の各事項は、平成30年度にスポーツ庁が実施したアンケート「平成30年度中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査」と同一の質問項目です。各項目につき、令和5年2月時点の数値をご回答下さい。

2.4 競技団体へのアンケート結果

中央競技団体向けアンケート

◆ アンケート内容

令和4年度 中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査

【職員】

■ 職員の人数

貴団体における職員数について、それぞれの人数をご記入ください。
非正規雇用者欄には、契約／嘱託職員、出向、派遣職員、アルバイト、インターン等の総計（ボランティアは含まない）
をご記入ください。

	正規雇用職員	非正規雇用職員		
Q.10 男	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人	Q.12 <input type="text"/>
Q.11 女	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人	Q.13 <input type="text"/>
職員小計	0	0	人	
				職員総計 <input type="text"/>
				(うち正規雇用者) <input type="text"/>
				(うち非正規雇用者) <input type="text"/>

【理事】

■ 理事の人数

貴団体における現在の常勤理事・非常勤理事および以下の定義に定める外部理事について、
それぞれの人数をご記入ください。

本調査における外部理事とは、【最初の就任時点】で、以下ア～ウのいずれにも【該当しない】者を指します。

ア 貴団体と、例えば下記のような緊密な関係がある者

- ・ 現在又は過去4年間の間に貴団体の役職員、評議員であった
- ・ 貴団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- ・ 貴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高い指導実績を有している者

	常勤理事	非常勤理事		
Q.14 男	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人	Q.17 <input type="text"/>
Q.15 女	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人	Q.18 <input type="text"/>
理事小計	0	0	人	
				理事総計 <input type="text"/>
				(うち外部理事) <input type="text"/>
Q.16 (うち外部理事)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人	Q.19 <input type="text"/>

■ 理事の年齢制限 ※ 理事の年齢制限（定年）に関する規程を定めている場合、ご回答ください。

代表権、業務執行権を有するか否かにより、年齢制限が異なる場合は、同じ年齢を記入してください。
また、規程上で年齢制限を定めていない理事については、記入欄に「-」を記入してください。

Q.20

- ①代表権を有する理事の年齢制限 歳以下
- ②業務執行権を有する理事の年齢制限 歳以下
- ③代表権、業務執行権を有しない理事の年齢制限 歳以下

④上記3者の理事以外に、異なる年齢制限を設けている理事がある場合は
以下の自由記述欄にその名称と年齢をご記入ください。

別紙1
(調査票)
Q.〇〇はWebフォー
ムの番号

2.4 競技団体へのアンケート結果

中央競技団体向けアンケート

■ 理事の年齢層

貴団体における現在（2023年2月20日時点）の理事の年齢層について、それぞれの人数をご記入ください。
なお、人数合計が上記「理事の人数」で回答した理事総計の人数と一致するように回答してください。

Q.21

番号	年齢層	人数
①	40歳未満	人
②	40歳代	人
③	50歳代	人
④	60歳代	人
⑤	70歳代	人
⑥	80歳以上	人

人数合計 0 人

上記の理事総計と
一致しています

■ 理事の在任期間

現在（2023年2月20日時点）在任する理事の在任状況について人数をご記入ください。
なお、人数合計が上記「理事の人数」で回答した理事総計の人数と一致するように回答してください。

Q.22

在任期間			
① 2年未満	人	④ 6年以上	人
② 2年以上	人	⑤ 8年以上	人
③ 4年以上	人	⑥ 10年以上	人

人数合計 0 人

上記の理事総計と
一致しています

【理事会】

■ 理事会の開催回数

貴団体における、令和3年度の理事会（定例理事会、臨時理事会）の開催回数をそれぞれご記入ください。
また、①とは別に、常任(常勤)理事会を設置している場合は、令和3年度の開催回数をお書きください。

Q.23

① 定例理事会 回 ② 臨時理事会 回 理事会合計 0 回
③ (うち書面開催) 回

Q.24

① 常任(常勤)理事会 回 ※ 名称が「常任(常勤)理事会」ではない場合でも、一部の業務執行理事等による会議を
② (うち書面開催) 回 置いている場合は回答してください。

【評議員】※ 財団法人のみご回答ください。

■ 評議員の人数

貴団体における現在の評議員及び以下の定義に定める外部評議員について、
それぞれの人数をご記入ください。（評議員が存在しない団体は記入は不要です）
外部評議員とは、【最初の就任時点】で、以下ア～ウのいずれにも【該当しない者】を指します。

ア 貴団体と、例えば下記のような緊密な関係がある者

- ・ 現在又は過去4年間の間に貴団体の役職員、評議員であった
- ・ 貴団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- ・ 貴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高い指導実績を有している者

Q.25 男	<input type="text"/>	人		
Q.26 女	<input type="text"/>	人	Q.27	<input type="text"/>
評議員総計	0	人	(うち外部評議員)	<input type="text"/> 人

【監事】

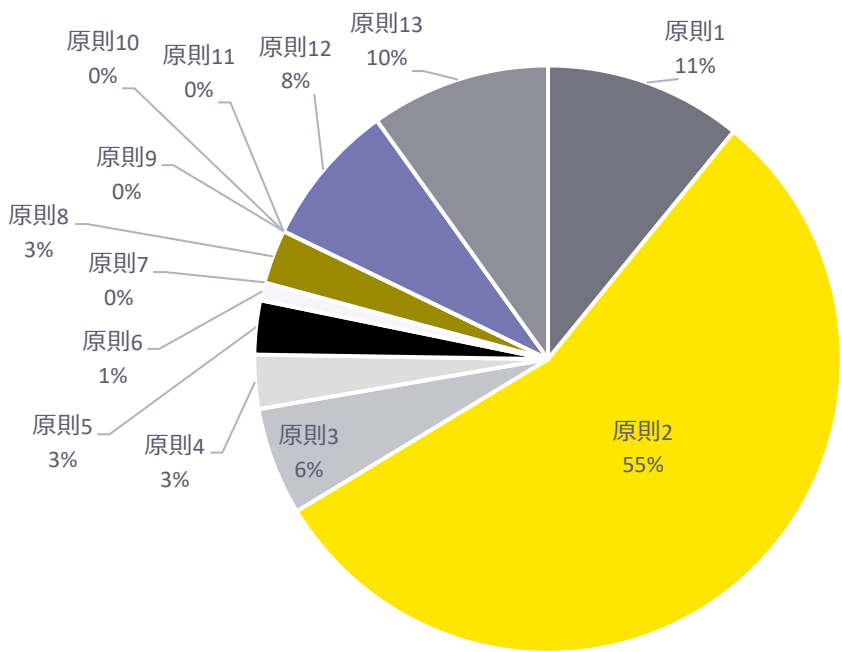
■ 監事の人数

貴団体における現在（2023年2月20日時点）の常勤監事、非常勤監事について、それぞれの人数をご記入ください。

常勤監事	Q.28	<input type="text"/>	人
非常勤監事	Q.29	<input type="text"/>	人
監事計		0	人

アンケート結果

項目	回答詳細
回答率	<p>○全体 ： 78.7% (96 / 122 団体)</p> <p>○公益財団法人日本スポーツ協会及び公益財団法人日本オリンピック委員会加盟団体 ： 78.9% (60 / 76 団体) オリンピック種目競技団体 : 92.7% (38 / 41 団体) 非オリンピック種目競技団体 : 62.9% (22 / 35 団体)</p> <p>○日本パラリンピック委員会加盟団体 ： 78.3% (36 / 46 団体) オリンピック種目競技団体 : 73.9% (17 / 23 団体) 非オリンピック種目競技団体 : 82.6% (19 / 23 団体)</p>

<p>スポーツ団体ガバナンスコードの全原則のうち、対応が困難な(だった)項目がある場合には、その理由を教えてください。</p>	 <table border="1"> <caption>原則ごとの回答割合</caption> <thead> <tr> <th>原則</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>原則1</td><td>11%</td></tr> <tr><td>原則2</td><td>55%</td></tr> <tr><td>原則3</td><td>6%</td></tr> <tr><td>原則4</td><td>3%</td></tr> <tr><td>原則5</td><td>3%</td></tr> <tr><td>原則6</td><td>1%</td></tr> <tr><td>原則7</td><td>0%</td></tr> <tr><td>原則8</td><td>3%</td></tr> <tr><td>原則9</td><td>0%</td></tr> <tr><td>原則10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>原則11</td><td>0%</td></tr> <tr><td>原則12</td><td>8%</td></tr> <tr><td>原則13</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table> <p>※ 複数回答あり</p> <ul style="list-style-type: none"> 回答における56%以上が原則2について困難であったと回答 原則2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）を設定すること、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部分に集中 次ページにてアンケート内容を一部抜粋 	原則	割合	原則1	11%	原則2	55%	原則3	6%	原則4	3%	原則5	3%	原則6	1%	原則7	0%	原則8	3%	原則9	0%	原則10	0%	原則11	0%	原則12	8%	原則13	10%
原則	割合																												
原則1	11%																												
原則2	55%																												
原則3	6%																												
原則4	3%																												
原則5	3%																												
原則6	1%																												
原則7	0%																												
原則8	3%																												
原則9	0%																												
原則10	0%																												
原則11	0%																												
原則12	8%																												
原則13	10%																												

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>スポーツ団体がバナンスコードの全原則のうち、対応が困難な(だった)項目がある場合には、その理由を教えてください。</p>	<p>【原則1】</p> <p>○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成について、資金面の制約があり、組織運営強化に関する専門分野の人材確保に苦慮している。 人材の採用や育成を計画的に実施できるほどの財源や人材が不足している。 事務局機能の強化のため人材を登用したいが人件費の捻出が難しい。 スポーツガバナンスコード全体を理解し、適合性を自己判断する者に求められる職能は、NF事務局長やNF専務理事等に求められる職能(=プレイングマネージャーとしての職能)と少し違い、参与的観察者として、プレイングマネージャーより更に高い視座が必要。そのような視座を持つ専門人材を調達するための人件費(=公益法人会計基準でいう“管理費領域”全般に強みを持つ人材)の支援が必要ではないか。 <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 小規模団体においては、特定人材に対応の作業が偏ってしまう傾向があるため、規模にあった形での配慮もできるような仕組みをお願いしたいところ。 <p>【原則2】</p> <p>■女性理事 40%以上</p> <p>○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 理事会を適正な規模とすることも必要であり、単に理事定数を増やして女性理事を登用する訳にはいかない。また、過去から加盟団体から理事の推薦を可能としており、そこを削除することもできない。となると加盟団体推薦以外の有識者枠の理事で徐々に女性理事を増やしていくしか方法はなく、本連盟では2030年までに女性理事40%以上とする目標を立てた。登録人口の男女比は概ね男性5：女性1の割合であり、女性理事40%が適切であるのか疑問である。 加盟団体(都道府県協会、カテゴリーごとの全国連盟)や委員会等に女性役員候補者がいないため、弊会役員としても女性割合を上昇させることが難しい。加盟団体や委員会等役割を優先すれば女性比率が下がることとなる。女性比率を優先しようとする弊会が外部役員として想定している候補者の選定が女性優先(女性であることを優先し、適正などが後回しになる等)になるため、現実的でなく結果的に役員の中の女性割合が上昇しにくい。 役員の任期や外部有識者/女性の導入にあたり、規程のみ整備すればよいものではなく、理由や運用において、都道府県協会(評議員)の方へも説明し理解を求めて導入するまでの対応が大変。 女性個人会員が全体の2割にとどまっていることから、候補人材の発掘が困難な状況にあるため、達成時期は相当先になる見通しである。 理事数の加盟団体割当が半数近くあるが、加盟団体からの女性の理事推薦がほとんどない。加盟団体自体、女性の構成割合が極端に低い。この加盟団体への理事数割当を見直さない限り女性理事比率40%はほぼ達成できる数字ではない。 女性競技者の割合が低く、結婚や子育てを優先するので連盟の留まるのはごくごく僅か。 <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状課題を把握している方が少なく、また加盟団体関連にも女性が少ないことから、また、役員報酬は原則無報酬としていることから、公募も難しい状況にある。 女子相撲連盟を設立して女子相撲の普及に本格的に力を入れ始めてからまだ日が浅く、経験者の適任者が少なく、またちょうど子育て期にあって多忙につき、就任依頼に応じてもらえないことが多い。 外部人材の登用(財源、アテがない)

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>スポーツ団体がバナンスコードの全原則のうち、対応が困難な(だった)項目がある場合には、その理由を教えてください。</p>	<p>■理事の在任期間、定年制度の規定</p> <p>○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 若い世代の人を理事に登用し、将来の幹部候補として経験を積ませている間に10年の在任期間は過ぎてしまい、代表理事や業務執行理事に登用できない。一定（説明では2期4年）のクーリング期間を設けているうちに競技を取り巻く環境は変化し、再び理事に選任される保証はなく、人材育成の妨げになっている部分もある。 理事が新任から会長、専務理事、常務理事を含めて10年で退任し、それまでに全ての成果を出すというのは、サイクルとして短い。A F, I Fの役員ポストを獲得するためには理事任期10年では困難である。 A F, I Fの役員ポストを獲得するためには理事任期10年では困難である。 理事選任の仕組みや理事会の構成に大きくかわることから、加盟団体などの意見を聴取し、制度と目標割合を機関決定するとともに関係規程を整備する必要がある。 規模が小さい組織の中で運営に携わる理事の役割・責務を果たすための経験や能力を有する人材確保が難しい。また、長期的な計画の中で国際組織の中で活躍する人材を育てていくことも難しくなってきた。 若い（低年齢層）希望者は極僅かである。若い競技者が圧倒的な当連盟で理事や役員年齢まで連盟会員に留まる数はごく僅かであり、その中において意思があるにも関わらず経済的な条件が伴わない。（連盟の役員等はボランティアで日当なし、会議参加の交通費も僅か） IFの重要ポジションを獲得するには、NF内での経験とIF内の経験を積んだ上で実現するため時間を要します。 規模の小さな競技団体では、競技経験者がボランティアで運営を支援していただいているところがあるが、そもそも支援していただける関係者が少ない中で定年により役員を退任しなければならないと人材不足に陥る。外部理事や有識者を多数役員に配置しても協会運営の実働とはなりづらい部分があり組織の弱体化に繋がる恐れがあるのではないかと危惧している。 理事に就任し、中心的な仕事を担うようになったところで10年になり辞めることになる。 急激な変化をNFもたらずことになり、困難な状況にあります。 <p>○パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 一部役員は20年以上中心的に関わっているが自分たちがこの先もずっといれるように画策をしている。 理事の新陳代謝が進まずそれによる運営の活性化が鈍くなっている。人事の育成を早急に努めたい。活性化できていない事で権限が集中してしまっている。これも解消の手立てを打ちたい。 平成20年法人成して以来役員を務めてきた者にとってバナンスコードの原則で唐突に役員を去らなければならないことを理解するのが難しかった。 <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員の報酬はなく、むしろ実質持ち出しの状況とも言えたため、時間的・経済的な余裕が生まれる世代に頼っている面はありました。 デフ団体はろう者で構成することを基本としています（健聴者とうろう者とのコミュニケーションがスムーズにいかないことがストレスになる）ろう者で現代社会の仕組みを理解している人材を探すことに苦労している。 役員の定役員を設定が、半数以上が高年齢であるため、難しかった。

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>スポーツ団体 ガバナンス コードの 全原則のうち、 対応が困難 な（だった） 項目がある 場合には、 その理由を 教えて下さい。</p>	<p>■組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員及び評議員を構成する、地方代表団体及び全国組織関係団体の協力が必要 <p>■外部理事登用 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 謝金ベースで、弁護士の方に、理事やガバナンス委員会の委員長をお願いしているが、月々の顧問料を望んでいる。これらの顧問料の資金確保に苦慮している。この資金確保のための助成金の仕組みがあるとよい。 外部について、やはり無料では手伝っていただけない。 <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬は原則無報酬としていることから、公募も難しい状況にある。 知名度がない団体なので、外部役員をお願いする自己資金がない。助成金を利用できる仕組みが欲しい（4年間の期限終了している） 理事のマネジメント能力が弱く、理事会の運営、業務が一部の理事に集中してしまう。 <p>■アスリート委員会 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> アスリート委員会 選手が少ないため、元選手も少なく、委員会の結成が困難 <p>【原則3】</p> <p>■組織運営等に必要な規程を整備 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 原則3の「組織運営等に必要な規程を整備すべきである」について、審査項目18では「審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備すること」となっている。審判員が、100人必要となってくる場合、学生レベルの競技会では生徒引率する陸上競技部顧問が審判員資格を習得しながら、競技会で審判員を務めなければいけないため、審査項目18を整備することに難しさを感じている。 <p>○パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 審判員は他競技団体（日本陸連・地域陸協）のため派遣に関する規程を本連盟で策定することは難しい。 <p>【原則6】</p> <p>■法務，会計等の体制を構築 ○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在、法律、税務・会計について専門家のサポートを日常的に受けられてはいるが、資金不足のため、ボランティア同然でお願いせざるをえない。

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>スポーツ団体のガバナンスコードの全原則のうち、対応が困難な（だった）項目がある場合には、その理由を教えてください。</p>	<p>【原則 8】 ■利益相反ポリシーの導入 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 加盟団体の性格により利益相反ポリシー設定に対する認識に相当な乖離があることから、同様に制定へ向けて相当工数を要する。 <p>【原則 1 2】 ■危機管理マニュアルの策定 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> どこまでの事案を対象とした危機管理マニュアルを策定するのか等分からず検討に時間を要した。事前説明会では他団体も苦慮しているようで統括団体でモデルとなるものを策定していただきたいと意見が出され、JSPOの方で検討するとの回答であったが、未だに策定されていない（公表されていない）。 十分な検討時間が取れず危機管理マニュアルの策定が十分でないこと。 <p>○パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 危機管理に関しては、どこまでを想定するべきかを考えてみた際に、想定範囲を定めるのが困難だった。 第三者委員会について、規程は整備したものの、委員の人選には難航している。 <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 危機管理マニュアルの策定、不祥事対応時の体制強化等、参考にできるものがなかなかなく、作成が遅れている。 弁護士を倫理委員会に入れるのが困難だった。弁護士を見つけることもできず、知り合いを通して、探してもらっている状況であり、まだ、交渉に入っていないため。 処分規定・倫理規定あるものの、管理マニュアルの策定が遅れている。 弊協会の財政基盤が弱く、組織運営に関する各規定整備のための弁護士依頼ができないこと、また有識者の外部委員会設立が困難であること。 <p>【原則 1 3】 ■地方組織に対するガバナンスの確保 ○オリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方組織のガバナンスは、まだまだ課題が山積という状況。 都道府県協会（地方組織等）はほぼボランティアで構成されており、対応においての理解と具体的対応において、時間がかかってしまった。（コロナ禍の影響もあり） 加盟団体との権限、義務関係が明確でないこと、また加盟団体の性格が多岐にわたり、一元的な権限、義務規定を制定することが困難であり、加盟団体との合意形成に相当工数を要する。 <p>○パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 連盟が過去の問題案件を無視してきているため根本的に信頼がなく、地方との繋がりも切れている <p>○非オリンピック・パラリンピック競技団体</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方組織がまだ確立されていないため、その整備に時間がかかる。 マイナー競技のため、地方組織の存在があまりない。 人材不足・地方組織体作りが遅れている

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>国やJSC・統括団体等によるガバナンスに関する現行の支援制度について、ご意見（良い点、改善点、このようなサポートをして欲しい等）があれば教えて下さい。</p>	<p>○研修関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統括団体によるNF対象のコンプライアンス研修、関連資料の提供 ・ 競技によらず共通する事項についての標準的な規程、e-learning教材、プラットフォーム等の提供を期待 ・ 知識について情報のご提供、オンライン講習会などおこなれていることは大変ありがたい。 ・ NF団体の適正運営を確保するため、理事のマネジメント能力を強化する研修会の開催 ・ 共通して実施しなければいけない研修等に関しては、なるべく財政的な負担がかからぬよう、受講できる講座を設計、設置してほしい ・ 幹部向けガバナンス研修 ・ 実際の事務は役員ではなく職員が行っている。職員向けのコンプライアンス研修をもっと充実させても良いと思う。 ・ ガバナンスコンプライアンス研修、講師派遣、規程作成のアドバイス ・ ガバナンス、インテグリティの講習を定期的に役員、職員に対し実施したいが、統括団体（JOC）に依頼した講師謝金が高額10万円なので開催頻度に限界がある。無償にできないか検討をして欲しい。 ・ 学校教育におけるスポーツコンプライアンス教育の導入推進 ・ 選手向けコンプライアンス研修(選手が知的障がいのため、参加はさせたが内容を理解できなかった) ・ 現場指導者を対象としたハラスメント研修などを義務化 ・ 協会が主催する研修会等への講師派遣の支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ JSC「スポーツガバナンスウェブサイト登録団体対象コンプライアンス研修」について、令和4年度の開催要項が非常に基礎的な内容を網羅したものであったことから、当連盟の基盤団体にも受講を勧奨している。こうした研修を企画・実施していただくことにより、馬術競技全体のガバナンスについての意識向上に結びついていくものと期待している。 ・ JSC「スポーツガバナンスウェブサイト登録団体対象コンプライアンス研修」：オンデマンド化、受講者情報の相互共有を早急に実現していただきたい。現在、JSC紹介の外部弁護士によりほぼ手作りの教材を活用して3年前から研修を継続しているが、受講対象者が多数、多岐にわたること、及び一般的な研修内容の平準化、外部化により、研修実施工数の低減をはかりたい。 ・ JSC「スポーツガバナンスウェブサイト登録団体対象コンプライアンス研修」のオンライン（テレワーク）研修により、理事会全員の意識啓蒙に繋がっていること。 ・ JSC主催の研修会については、選手・スタッフ全体に対する研修会であったため、全体での共有ができた。 ・ JPCから行われたコンプライアンス研修を受講できたので良かった。不祥事発生時にスポーツ団体ガバナンス支援委員会にお願いできると安心である。

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>国やJSC・統括団体等によるガバナンスに関する現行の支援制度について、ご意見（良い点、改善点、このようなサポートをして欲しい等）があれば教えて下さい。</p>	<p>○NFサポート制度</p> <p>■サポート体制の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 原則の未達成項目に関する達成するための指導・助言、不祥事案発生時の対処方法や第三者機関の活用方法・費用の目安 • 暴力、ハラスメントなどの通報相談の際、不祥事案が発生した際など、弁護士等の専門家による支援体制 • 事務局内の人材が流動的な場合は、統括団体によるNF対象のサポート制度があると有難いし、コンプライアンス環境が維持できるように思います。 • 統括団体によるNF対象のサポート制度として、団体の規模感に応じた支援。 • 弁護士の雇用、規程の確認のサポートがあればいいと思った。 • 不祥事案発生時にスポーツ団体がバナンス支援委員会にお願いできると安心である。 • 適切な運営が十分に出来ていない法人の事務局に人材を一定期間派遣し運営支援を行うようなサポートがあれば良い。口頭での指導や研修などでは実効性がない • 日常業務に追われる事務局にとって自己説明の帳票作成の負荷が高い。かといって非常勤の役員が基礎データを集めるのは困難 • 団体個別に外部委員を設置（設定）出来ない場合、団体兼務できる人材の紹介が欲しい。（顧問料の負担軽減につながるのではないかと期待している） <p>• 適合性審査に向けた準備段階での日本スポーツ協会による個別アドバイスは役に立ちました。</p> <p>• 日本スポーツ振興センターのスポーツ振興くじ助成金に「スポーツ団体ガバナンス強化事業」のメニューがあるが、日常業務の相談や補助の依頼は対象外となっており、他の助成事業で対象になり得る可能性も聞いてはいるが、気軽に相談が出来る弁護士等の配置は専門知識の乏しい本連盟では柔軟に対応をして頂けると助かる。</p> <p>• JOCの選手強化NF事業においては、JOC内のNF総合支援センターに事前チェックをしていただいている。JSCのくじ助成、基金助成においても同様の制度があると助かる。</p> <p>• JOCさんのサポートがあるという連絡を定期的に受けております。利用実績はありませんが、何かあった場合に相談できるという安心感があります。</p> <p>• JOCによるNF総合支援センター法務サポートは参考になっている。</p> <p>• JOCの法務サポート相談は、弊協会としては相談件数は少ないが、いつでも聞ける体制となっており助かっているので、続けてほしい。</p> <p>■情報公開と一覧化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現在の支援制度の内容及びそれぞれの連絡先等がまとまった資料をいただくと現状の把握や情報展開の面で非常にありがたい • 各種サポートがあるが、どこかのサイトで一覧を公表してもらえると、どのようなサポートが当連盟にあうのか、検討しやすい。 • NFのヨコの連携の推奨 • 他の団体様と意見交換などができると、様々なヒントが得られるなど、お互いを補完できる機会になる。 • 外部、女性役員、評議員候補の紹介を期待 • JSC「ガバナンス・コンプライアンス診断」どのように活用できるのか具体的に教えてほしい

アンケート結果

項目	回答詳細
<p>国やJSC・統括団体等によるガバナンスに関する現行の支援制度について、ご意見（良い点、改善点、このようなサポートをして欲しい等）があれば教えて下さい。</p>	<p>■<u>窓口の一本化などのシステム面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 「通報窓口を設置しなさい」となっているが、統括団体で窓口を設置していただき一本化するようなシステムであれば各NFの負担が軽減 上位団体より、様々な同様の内容の研修会、アンケート、情報等届くため業務が煩雑となるため一元化 JSCハイパフォーマンスサポートスタッフのように、統括団体が人材を確保し、NFに対し横断人員または専属人員を配置し、NFのガバナンス構築に関与する。事案発生後や現状診断より、その前段階において、積極的なサポートが必要だと思います。 <p>■<u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 組織力や人財などは競技団体の規模により大きく異なるが、ガバナンスコードに関しては全ての競技団体を同じレベルで見ていることから、各々の競技団体の実態に即さない項目があると感じた。 各競技団体の事務局体制や人的リソースに見合った履行状況を柔軟に認めていただきたい。 人財の出向で権限の集中化を防ぐことが出来るのではないかと考えます。 <p>○<u>人件費負担</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 専門人材を調達するための人件費（＝公益法人会計基準でいう“管理費領域全般に強みを持つ人材）の支援が必要 弱小団体を対象にした人材支援策 スポーツガバナンスコード全体を理解し適合性を自己判断する者に求められる職能は、NF事務局長やNF専務理事等に求められる職能（＝プレイングマネージャーとしての職能）と少し違い、参与的観察者として、プレイングマネージャーより更に高い視座が必要です。そのような視座を持つ専門人材を調達するための人件費（＝公益法人会計基準でいう“管理費領域全般に強みを持つ人材）の支援が必要だと感じています。 外部専門家の招聘に当たっての経済的助成、または無報酬で引き受けてくれる専門家リストの提示（当該競技の実情にある程度精通していて、無報酬・低報酬で引き受けてくれる人はなかなか見つからない。） <p>○<u>スポーツ振興くじ助成金基準緩和</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス体制強化のための助成金基準を緩和して欲しいこと。（支給額が2/3でなく全額であれば助かります） コンプライアンス委員会など弁護士を中心に構成していますが、案件が増えると現状のメンバーと予算（くじ助成の助成を受けています）では足りなくなる可能性があります。コンプラ窓口への相談などはもっと増えて、コンプラ、インテグリティの意識を高くしたいと思っていますのですが、協会の財政的には増えたら実は困るので、助成を増やし、できれば100%助成にしていきたいと思っています。 ガバナンスコードに則した形で、規程策定、改定等を今年度ガバナンス自己評価に合わせて進めたが、外部有識者（弁護士）による確認に費用が掛かることから、JSC助成を拡充していただけると助かる。 ガバナンス体制強化のための助成金基準を緩和して欲しいこと。（支給額が2/3でなく全額であれば助かります）

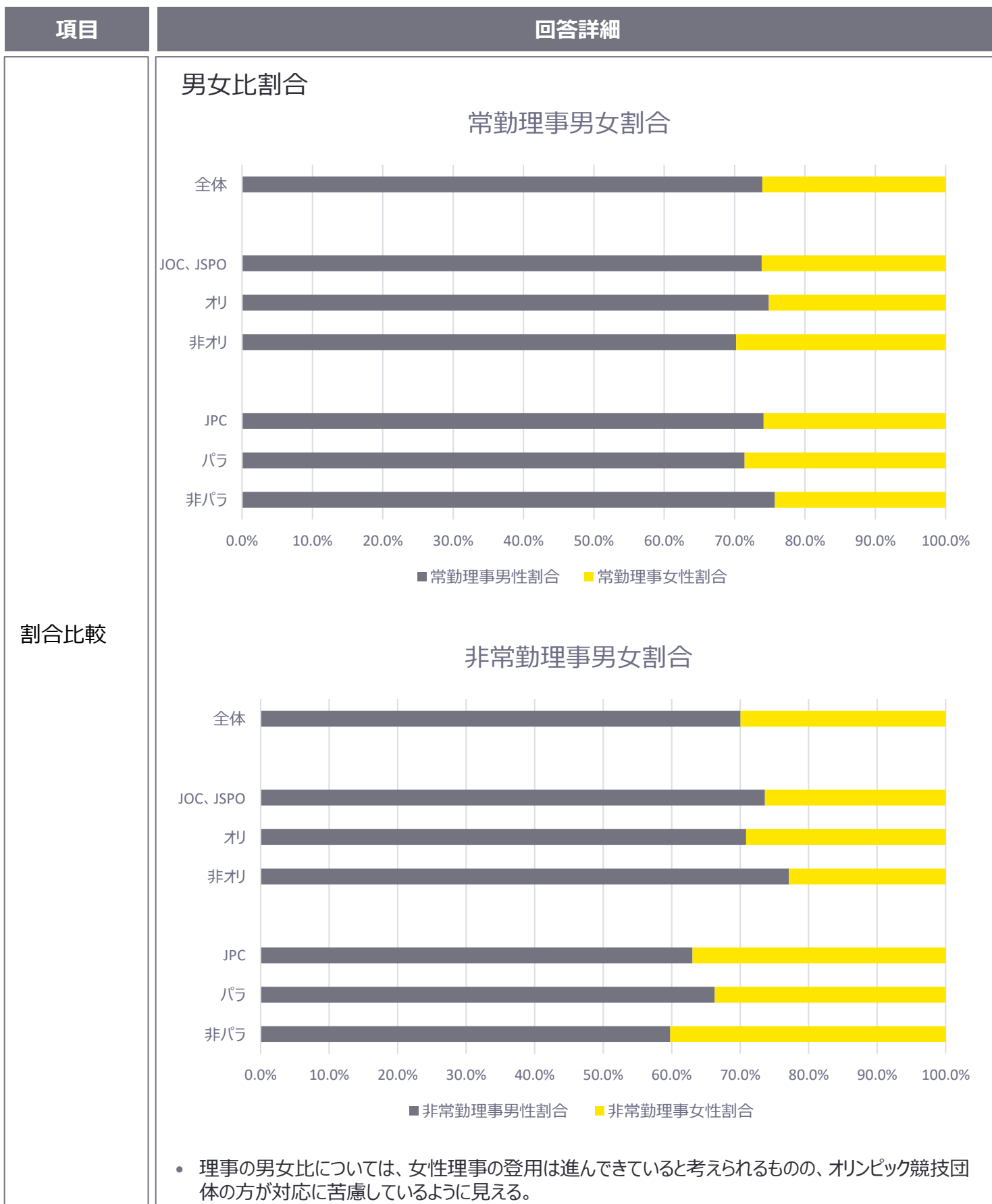
アンケート結果

項目	回答詳細																																																
<p>不祥事の発生を防止するために、どのような取り組みを行っていますか。</p>	<p style="text-align: center;">不祥事の発生を防止するための取り組み（複数回答）</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>83</td> <td>79</td> <td>74</td> <td>71</td> <td>49</td> <td>40</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>組織運営等に必要の規定の整備（法人運営・コンプライアンス関連・代表選手選考の規定等）</td> <td>法務、会計等の体制強化（弁護士・会計士との連携強化等）</td> <td>組織の体制強化（ガバナンスを担当する役職員の明確化や委員会の設置等）</td> <td>コンプライアンスに関する教育・研修の実施（役員・アスリート向け、PF向け等）</td> <td>危機管理及び不祥事対応体制の構築（危機管理マニュアルの策定、不祥事対応時の体制強化等）</td> <td>広報、情報発信機能の強化（財務情報、ガバナンス対応等の重要情報の積極的な公開）</td> <td>その他</td> </tr> </table>	83	79	74	71	49	40	0	組織運営等に必要の規定の整備（法人運営・コンプライアンス関連・代表選手選考の規定等）	法務、会計等の体制強化（弁護士・会計士との連携強化等）	組織の体制強化（ガバナンスを担当する役職員の明確化や委員会の設置等）	コンプライアンスに関する教育・研修の実施（役員・アスリート向け、PF向け等）	危機管理及び不祥事対応体制の構築（危機管理マニュアルの策定、不祥事対応時の体制強化等）	広報、情報発信機能の強化（財務情報、ガバナンス対応等の重要情報の積極的な公開）	その他																																		
83	79	74	71	49	40	0																																											
組織運営等に必要の規定の整備（法人運営・コンプライアンス関連・代表選手選考の規定等）	法務、会計等の体制強化（弁護士・会計士との連携強化等）	組織の体制強化（ガバナンスを担当する役職員の明確化や委員会の設置等）	コンプライアンスに関する教育・研修の実施（役員・アスリート向け、PF向け等）	危機管理及び不祥事対応体制の構築（危機管理マニュアルの策定、不祥事対応時の体制強化等）	広報、情報発信機能の強化（財務情報、ガバナンス対応等の重要情報の積極的な公開）	その他																																											
<p>団体内での、ガバナンスコード遵守のための取組を実施する体制について教えてください。</p>	<p>平均人数</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>担当理事人数</th> <th>顧問弁護士の人数</th> <th>統括団体その他外部弁護士の利用人数</th> <th>会計士の利用人数</th> <th>対応する職員の数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体</td> <td>2.0</td> <td>1.0</td> <td>0.9</td> <td>1.0</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>JOC、JSPO加盟団体</td> <td>1.7</td> <td>1.1</td> <td>1.1</td> <td>1.1</td> <td>1.8</td> </tr> <tr> <td>オリ団体</td> <td>1.8</td> <td>1.2</td> <td>1.5</td> <td>1.1</td> <td>2.1</td> </tr> <tr> <td>非オリ団体</td> <td>1.7</td> <td>1.1</td> <td>0.6</td> <td>1.3</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>JPC加盟団体</td> <td>2.5</td> <td>0.8</td> <td>0.6</td> <td>0.8</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>パラ団体</td> <td>1.9</td> <td>0.8</td> <td>0.6</td> <td>0.8</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>非パラ団体</td> <td>3.1</td> <td>0.8</td> <td>0.5</td> <td>0.8</td> <td>1.2</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● 担当理事の数はJPC加盟団体の方が理事数が多く、非パラリンピック競技団体の理事数が一番多い結果となっている。 ● 顧問弁護士、会計士は、競技団体の分類に影響はなく、おおむね1名。 ● 統括団体その他外部弁護士の利用は、オリンピック競技団体が1.5名と一番多く活用している印象。 ● 対応している職員は全体として差はないものの、オリンピック競技団体が2.1名。 		担当理事人数	顧問弁護士の人数	統括団体その他外部弁護士の利用人数	会計士の利用人数	対応する職員の数	全体	2.0	1.0	0.9	1.0	1.7	JOC、JSPO加盟団体	1.7	1.1	1.1	1.1	1.8	オリ団体	1.8	1.2	1.5	1.1	2.1	非オリ団体	1.7	1.1	0.6	1.3	1.5	JPC加盟団体	2.5	0.8	0.6	0.8	1.5	パラ団体	1.9	0.8	0.6	0.8	1.7	非パラ団体	3.1	0.8	0.5	0.8	1.2
	担当理事人数	顧問弁護士の人数	統括団体その他外部弁護士の利用人数	会計士の利用人数	対応する職員の数																																												
全体	2.0	1.0	0.9	1.0	1.7																																												
JOC、JSPO加盟団体	1.7	1.1	1.1	1.1	1.8																																												
オリ団体	1.8	1.2	1.5	1.1	2.1																																												
非オリ団体	1.7	1.1	0.6	1.3	1.5																																												
JPC加盟団体	2.5	0.8	0.6	0.8	1.5																																												
パラ団体	1.9	0.8	0.6	0.8	1.7																																												
非パラ団体	3.1	0.8	0.5	0.8	1.2																																												

アンケート結果

項目	回答詳細																																												
団体内での、ガバナンスコード遵守のための取組を実施する体制について教えてください。	年間予算																																												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 40%;">年間予算</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体</td> <td>¥2,671,715</td> </tr> <tr> <td>JOC、JSPO加盟団体</td> <td>¥3,679,874</td> </tr> <tr> <td>オリ団体</td> <td>¥4,928,794</td> </tr> <tr> <td>非オリ団体</td> <td>¥1,916,991</td> </tr> <tr> <td>JPC加盟団体</td> <td>¥1,029,857</td> </tr> <tr> <td>パラ団体</td> <td>¥785,000</td> </tr> <tr> <td>非パラ団体</td> <td>¥1,236,053</td> </tr> </tbody> </table>						年間予算	全体	¥2,671,715	JOC、JSPO加盟団体	¥3,679,874	オリ団体	¥4,928,794	非オリ団体	¥1,916,991	JPC加盟団体	¥1,029,857	パラ団体	¥785,000	非パラ団体	¥1,236,053																								
		年間予算																																											
	全体	¥2,671,715																																											
	JOC、JSPO加盟団体	¥3,679,874																																											
	オリ団体	¥4,928,794																																											
	非オリ団体	¥1,916,991																																											
	JPC加盟団体	¥1,029,857																																											
パラ団体	¥785,000																																												
非パラ団体	¥1,236,053																																												
<ul style="list-style-type: none"> • ガバナンスコードに係る平均費用は、約267万円。 • オリンピック競技団体は1000万円を超える団体が4団体（日本バスケットボール協会、日本ハンドボール協会、日本ラグビーフットボール協会、全日本空手道連盟）と回答。 • 日本サッカー協会は、「算定不可」として、回答しておりません。 																																													
人数比較	平均人数																																												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 20%;">正規職員数</th> <th style="width: 20%;">非正規職員数</th> <th style="width: 20%;">常勤理事 (外部理事数)</th> <th style="width: 25%;">非常勤理事 (外部理事)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体</td> <td>8.1</td> <td>3.6</td> <td>1.8 (0.4)</td> <td>15.1 (4.5)</td> </tr> <tr> <td>JOC、JSPO加盟団体</td> <td>12.2</td> <td>4.7</td> <td>1.4 (0.4)</td> <td>19.3 (5.6)</td> </tr> <tr> <td>オリ団体</td> <td>15.7</td> <td>5.6</td> <td>1.4 (0.4)</td> <td>20.8 (5.7)</td> </tr> <tr> <td>非オリ団体</td> <td>6.3</td> <td>3.1</td> <td>1.1 (0.4)</td> <td>16.8 (5.3)</td> </tr> <tr> <td>JPC加盟団体</td> <td>1.44</td> <td>1.9</td> <td>2.6 (0.5)</td> <td>8.0 (2.9)</td> </tr> <tr> <td>パラ団体</td> <td>2.0</td> <td>3.0</td> <td>1.7 (0.2)</td> <td>9.7 (4.6)</td> </tr> <tr> <td>非パラ団体</td> <td>1.0</td> <td>0.9</td> <td>3.3 (0.7)</td> <td>6.6 (1.3)</td> </tr> </tbody> </table>						正規職員数	非正規職員数	常勤理事 (外部理事数)	非常勤理事 (外部理事)	全体	8.1	3.6	1.8 (0.4)	15.1 (4.5)	JOC、JSPO加盟団体	12.2	4.7	1.4 (0.4)	19.3 (5.6)	オリ団体	15.7	5.6	1.4 (0.4)	20.8 (5.7)	非オリ団体	6.3	3.1	1.1 (0.4)	16.8 (5.3)	JPC加盟団体	1.44	1.9	2.6 (0.5)	8.0 (2.9)	パラ団体	2.0	3.0	1.7 (0.2)	9.7 (4.6)	非パラ団体	1.0	0.9	3.3 (0.7)	6.6 (1.3)
		正規職員数	非正規職員数	常勤理事 (外部理事数)	非常勤理事 (外部理事)																																								
	全体	8.1	3.6	1.8 (0.4)	15.1 (4.5)																																								
	JOC、JSPO加盟団体	12.2	4.7	1.4 (0.4)	19.3 (5.6)																																								
	オリ団体	15.7	5.6	1.4 (0.4)	20.8 (5.7)																																								
	非オリ団体	6.3	3.1	1.1 (0.4)	16.8 (5.3)																																								
	JPC加盟団体	1.44	1.9	2.6 (0.5)	8.0 (2.9)																																								
パラ団体	2.0	3.0	1.7 (0.2)	9.7 (4.6)																																									
非パラ団体	1.0	0.9	3.3 (0.7)	6.6 (1.3)																																									
<ul style="list-style-type: none"> • オリンピック競技団体およびパラリンピック競技団体は、非オリンピック競技団体および非パラリンピック競技団体の2倍以上の正規職員数である。 • 非常勤理事はJOC、JSPO加盟団体とJPC加盟団体とでは2倍以上の人数差有。 																																													

アンケート結果



アンケート結果



第3章 競技団体ガバナンスの 高度化へ

章	内容
第2章 ガバナンスコード導入後の現状	2.1 競技団体のガバナンス 2.2 不祥事対応としてのガバナンス 2.3 現行制度における課題 2.4 競技団体へのアンケート結果
第3章 競技団体ガバナンスの高度化へ	3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

3.1

ガバナンスコード・制度の高度化

3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

ガバナンスの目的は、不正リスクや不祥事への対応のみならず、競技団体内に健全な経営体制を構築することと考えられます。

(1) なぜガバナンスが求められるのか

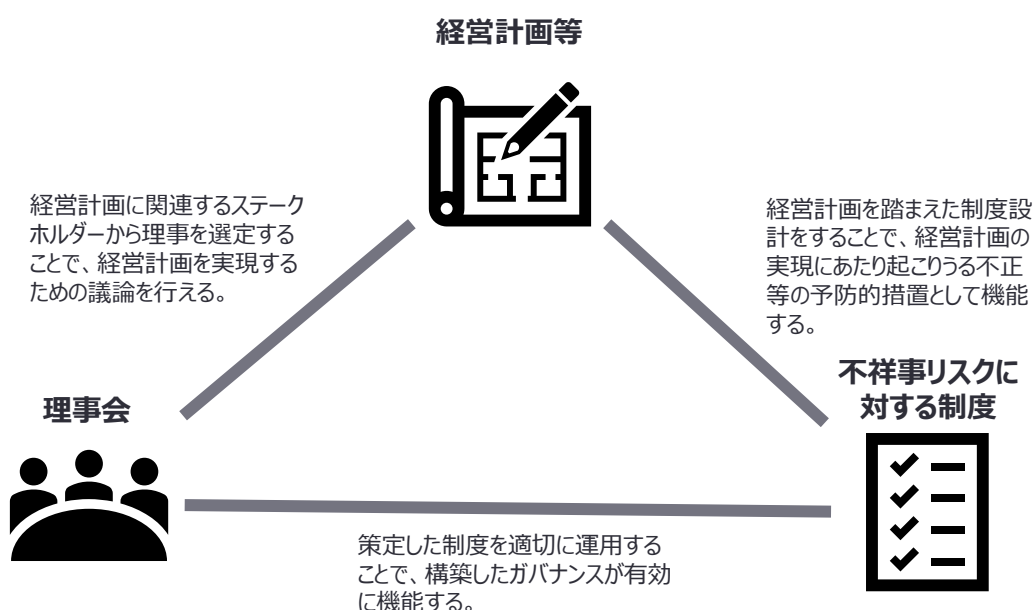
「適切な経営」がガバナンスの目的

「ガバナンスは不祥事対応」との印象が強くあるものの、国内外の類似ガバナンスコードには、中長期の経営計画や単年の事業計画の策定と開示に関する項目があります。つまり、理事が適切に業務執行するにあたり、求められる機能を担保することが目的であると考えられ、その一部として、不祥事対応があります。

理事の多様性はマーケティング活動にも有効

ガバナンスコード原則2には、女性理事や外部理事について言及されています。競技団体が事業経営におけるステークホルダーの代表が経営に関与することで、偏った姿勢や考え方による不祥事の防止のみならず、事業における機会損失の防止（マーケティング活動）にもつながると考えられます。従って、競技団体は、理事の構成を検討する際には、事業におけるステークホルダーを分析することが必要であり、そのためには、まず経営計画や事業計画がないと、今後の方向性を踏まえたステークホルダー分析ができないということになります。

【ガバナンスコード導入における効果的活用】



3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

ガバナンスは制度導入後の運用がカギ。評議員や社員による監視機能、監事による監査機能の向上がポイントになると考えられます。

(2) ガバナンス構築と機能の担保は、どのようにあるべきか

評議員と社員は理事の監視役

競技団体の多くの法人格が財団法人や社団法人として運営されています。一般法人法にもとづき、理事会の監視機関として、財団法人には評議員会、社団法人には社員総会の設置が義務付けられており、それらの機関が理事の執行状況を監視、牽制などを行うことが期待されています。

多くの競技団体は理事会の監視が困難な状況

しかし、「理事会の監視」と言っても、そういった専門性がない人が簡単にできることではありません。加えて、理事との人間関係上のバイアスがかかる中で適切な判断を期待することは難しいと考えます。そのような状況下においては、やはり専門性を有し、理事との人間関係におけるバイアスがかけずらい外部人材の活用がポイントになると考えます。

監事は訴えられる可能性が低い

一般法人法にもとづき、監事は適切な業務を実施せずに何らかの問題が発生した場合、「善管注意義務違反」として、訴えられる可能性がある機能として存在しています。そのため、監事には、高い専門性や資質が求められており、監査に関する専門性がない人や理事との人間関係によるバイアスが働いてしまう人には、望ましくないポジションです。

監事監査は連携プレーで実施

通常、監事はごく少数名で構成されており、監事だけで競技団体の業務と財務を監査することは容易なことではありません。そのため、リスクマネジメントにより監査領域を特定したり、内部監査機能と連携したり、また、一定規模以上の団体の場合には会計監査人との連携も行います。しかしながら、そのような機能を十分に保持するためには一定の財務基盤が必要であり、そのような競技団体は多くないと考えます。いかに既存の法人機能を活用してより有効な監査を実施することができるのか、監事には常にそれを追求する姿勢が求められると考えます。

ガバナンスは制度導入後の運用がカギ。評議員や社員による監視機能、監事による監査機能の向上がポイントになると考えられます。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ ガバナンス機能の向上のためには、「役員の権限と責任を明確にし、その状況をチェックし、役員に責任を負わせる体制」が重要になる。そのため、チェック機能を強化する原則や項目を付加することは有効と考えられる。

国内事例「私立大学版 ガバナンス・コード」

▶ 人材養成と確保

「2-1理事会」にて、理事会は、内部統制やリスク管理体制を適切に整備することとしている。

▶ 監事の責任

「2-3 監事」にて、監事は、善管注意義務及び第三者に対する賠償責任義務を負うこととしている。

▶ 監事による監査機能の向上

「2-3 監事」にて、監査機能の強化のため、監事監査基準・同規則等を作成し、監査計画を定めることとしている。

▶ 三様監査体制

「2-3 監事」にて、監事、公認会計士（及び内部監査者の三者）による監査結果について、意見を交換し監事監査の機能の充実を図ることとしている。

▶ 研修の提供

「2-3 監事」にて、監事に対し、十分な研修機会を提供し、その研修内容の充実に努めることとしている。

国内事例「私立大学ガバナンス・コード」

▶ 監事による監査機能の向上

「3. 信頼性・透明性の確保 3-1」にて、監事選任方法の工夫・改善、支援体制の整備等を図ることとし、具体的には、監事監査基準（監事監査規程）、監事監査計画や監査報告書、監事監査マニュアル、監事監査調書や監事監査チェックリストを策定することとしている。

▶ 内部監査機能の整備

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、内部監査基準または内部監査ガイドライン等の内部監査に関する諸規程を整備し、内部統制体制を確立することとしている。

▶ 三様監査体制の確立

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、相互牽制機能が働く有効な体制を整備し、監事、会計監査人及び内部監査室等による三様監査体制を確立することとしている。

▶ リスクマネジメントの実施

「3. 信頼性・透明性の確保 3-2」にて、著しい損害を及ぼすおそれのある事象への対応について、理事会その他の重要な会議等において、十分な情報を踏まえたリスクの分析、評価、対応を行う体制を整備することとしている。

▶ 牽制機能の構築と研修の提供

「4. 継続性の確保 4-1」にて、理事会、監事及び評議員会等のガバナンス機関において、機関内及び機関間の有効な相互牽制が働くような仕組みを構築し、また、理事、評議員及び監事に対する研修機会を提供することとしている。

3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

ガバナンスは制度導入後の運用がカギ。評議員や社員による監視機能、監事による監査機能の向上がポイントになると考えられます。

海外事例「A Code for Sports Governance」 (英国)

▶ リスクマネジメントと内部統制の整備

「Risk management and internal control 5.7」にて、事業の継続性担保のため、リスクマネジメントと内部統制を導入し、適宜見直しを行うこととしている。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ リスクマネジメントの実施

「2.5.2 Risk Management」にて、模範事例として、リスクマネジメント・ポリシーを策定し、リスクの洗い出し、低減措置、モニタリングを定期的に行い、また、事業環境の変化に応じて、リスクマネジメント・ポリシーを修正することとしている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 内部統制の整備

「Internal accountability and control 27」にて、財務に関する内部統制システムを整備することとしている。

*1

*1 Sports Governance Observerでは、定期的な不正リスクに関するリスクマネジメントも実施することとしている。

海外事例「50 Recommendations」(IPACS)

▶ リスクマネジメントの実施

「CHECKS AND BALANCES / CONTROL MECHANISMS E.4」にて、不正リスクを含む、リスクマネジメントを実施することとしている。

参考 社員と理事が実質的に同一（仲間内）の場合には、社員総会の牽制機能が働かないと考えられます。

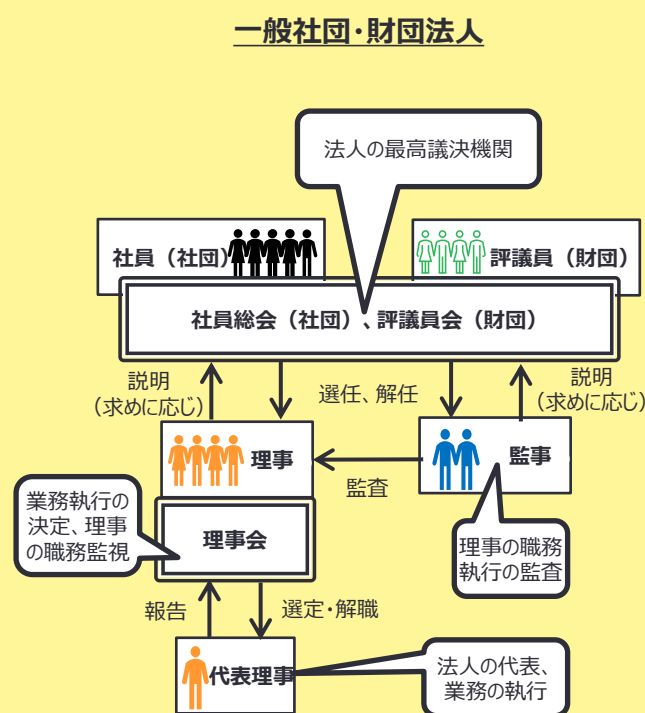
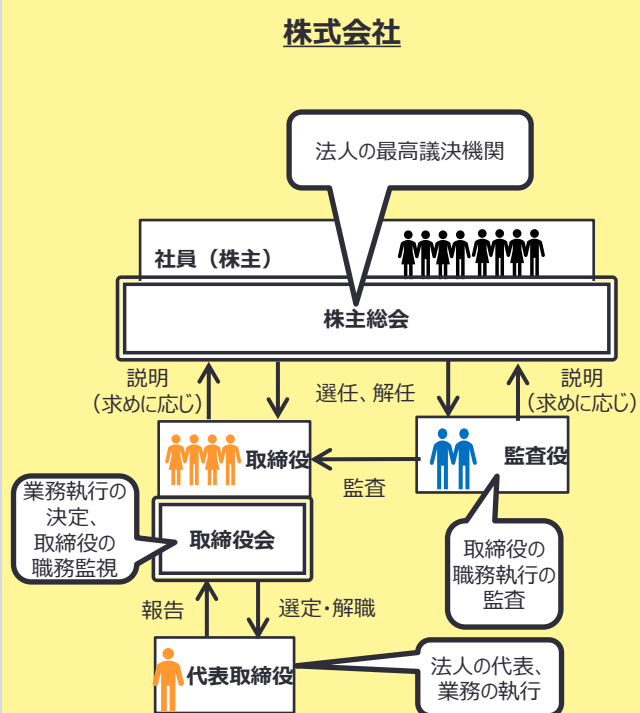
牽制機能のあるべき姿

一般的な一般社団・財団法人の機関設計については、以下の図の機関設計となっているが、多くの社団法人の役員は社員の中から選任することが一般的となっており、また、財団法人の役員については設立者の意向に沿った定款記載の方法により選任された評議員が選任することとなります。

本来、社員総会又は評議員会を通じて社員又は評議員は、役員を牽制し、監事が理事を監査することが期待されているが、実態としては、社員又は評議員、理事、監事は仲間内で固められていることが多いため、牽制機能が働かない場合があります。

一方で、オーナー企業（＝オーナーが経営者であり大株主である企業）でない株式会社の場合には、株主と役員が同一でなく、株主からの牽制機能が働くため、一般社団・財団法人よりも牽制機能が働くと考えられます。

牽制機能に関する図



※ 参照 公益法人informationホームページ (<https://www.koeki-info.go.jp/>)

3.1 ガバナンスコード・制度の高度化

参考 監事は、法人運営が適正に行われるための重要な職責を担うことから、一定のスキルが求められていると考えられます。

監事のあるべきスキルや監事監査のあり方

一般社団法人大学監査協会から、学校法人における監事監査の質のより一層の向上に資する考え方や手法・ツールなどの提供を目的として「監事監査基準等」が出されており、監事監査の在り方が示されています。

「監事監査基準等」の一部として、監事監査を行うにあたりチェックすべき項目が監事監査チェックリストで示されており、業務監査及び財産監査からなっています。

学校法人における「監事監査基準等」や株式会社の牽制機能を考慮すると、監事は法人の役員として、法人の運営が適正に行われるための重要な職責を担うため、監事として選任する者としては、以下の条件のいずれかを満たす者が望ましいと考えられます。

- ① 法人の業務運営に一定の知見を有し、業務監査能力を備えている。
- ② 会計制度に一定の知見を有し、計算書類の監査能力を備えている。
- ③ 関係法令に一定の知見を有し、理事の職務執行等が法令に違反しないよう監視できる能力を有している。
- ④ 理事との癒着が疑われる人を典型的に排除し、高い独立性を確保するため、外部の人材であること。

一般社団法人大学監査協会「学校法人監事監査基準等 監事監査チェックリスト」※平成27年6月30日改定版

監査項目	監査項目	監査項目
1.業務監査 (1)理事会の運営に関する事項 ① 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないか ② 意思決定過程が合理的か ③ 意思決定内容が法令又は寄付行為等に違反していないか ④ 意思決定内容が通常の法人経営者として明らかに不合理ではないか ⑤ 意思決定が理事の利益又は第三者の利益ではなく当学校法人の利益を第一に考えてなされているか ⑥ 理事会決議その他において行われる理事の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の義務が履行されているか ⑦ 理事長及び業務を執行する理事がその職務の執行状況を適時かつ適切に理事会に報告しているか ⑧ 理事会が監督義務を適切に履行しているか ⑨ 理事会が、内部統制を適切に構築しているか ⑩ (上記必須の監査項目に加え、必要に応じてその他監査項目(監事監査マニュアル参照)を追加) (2)理事等の業務の執行に関する事項 ① 理事会決議その他における理事の意思決定が明らかに不合理でないか ② 理事会の監督義務を履行しているか	③ 理事会の決定に基づき、以下の内部統制を運用しているか A) 理事及び職員の仕事の執行が法令及び寄付行為等に適合することを確保するための体制 B) 理事の仕事の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制 C) 損失の危険の管理に関する規定その他の体制 D) 理事の仕事の執行が効率的に行われることを確保するための体制 E) 監事監査の実効性を確保するための体制 ④ (上記必須の監査項目に加え、必要に応じてその他監査項目(監事監査マニュアル参照)を追加) 2.財産監査 (1)内部統制の整備・運用状況に関する事項 ① 内部監査室、会計監査人の監査方針・監査計画は相当か。 ② 予算(補正予算を含む)の執行状況は適正か。 ③ 期末の収支予想は根拠のある数字に基づき適正になされているか。 ④ 取引記録は各種証憑に基づき正確に記録されているか。 ⑤ 固定資産の購入、廃棄・譲渡等の手続きは適正化、また、その価格は妥当か。 ⑥ (上記監査項目に加え、必要に応じてその他監査項目を追加) (2)期末の財産の状況に関する事項 ① 全ての収入及び支出が、会計処理の対象とされているか。 ② 計算書類(資金収支計算書、事業活動収支計算書、貸借対照表)、財産目録は真実、かつ、明確に表示しているか。 ③ 予算と決算の差異の分析並びにその年次比較が適切になされているか。 ④ 計算書類、財産目録の適法性、目的性及び整合性について、適正に認識しているか。 ⑤ 適正な勘定科目で処理されているか。 ⑥ 管理経費と教育研究経費は適切に区分されているか。	⑦ 会計帳簿は適正に作成されているか。 ⑧ 証憑書類(業簿、見積書、請求書及び領収書等)は適切に保管されているか。 ⑨ 財産の管理(財務の健全性、特異な支出、資金移動の有無)の状況は妥当か。 ⑩ 固定資産は教育用と管理用とに適切に区分され、実在しているか。 ⑪ 基本金の組入れ、取崩し、修正は適正になされているか。 ⑫ 資産、負債の含み損益は適切に把握されているか。 ⑬ 決算整理は適正になされているか。 ⑭ 計算書類における脚注表示は適正か。 ⑮ 活動別の収支差額について把握し、財政状況の健全性が中長期的視点から検討されているか。 ⑯ 偶発債務は適切に認識されているか。 ⑰ 後発事象は適切に認識されているか。 ⑱ (上記監査項目に加え、必要に応じてその他監査項目を追加)

※ 参照 一般社団法人大学監査協会ホームページ
http://j-uaa.jp/about/disclosure/audit_standard_2015.pdf

ガバナンスコードの目的を明確にし、そのゴールに向かうためのステップを示すことが有効であると考えます。

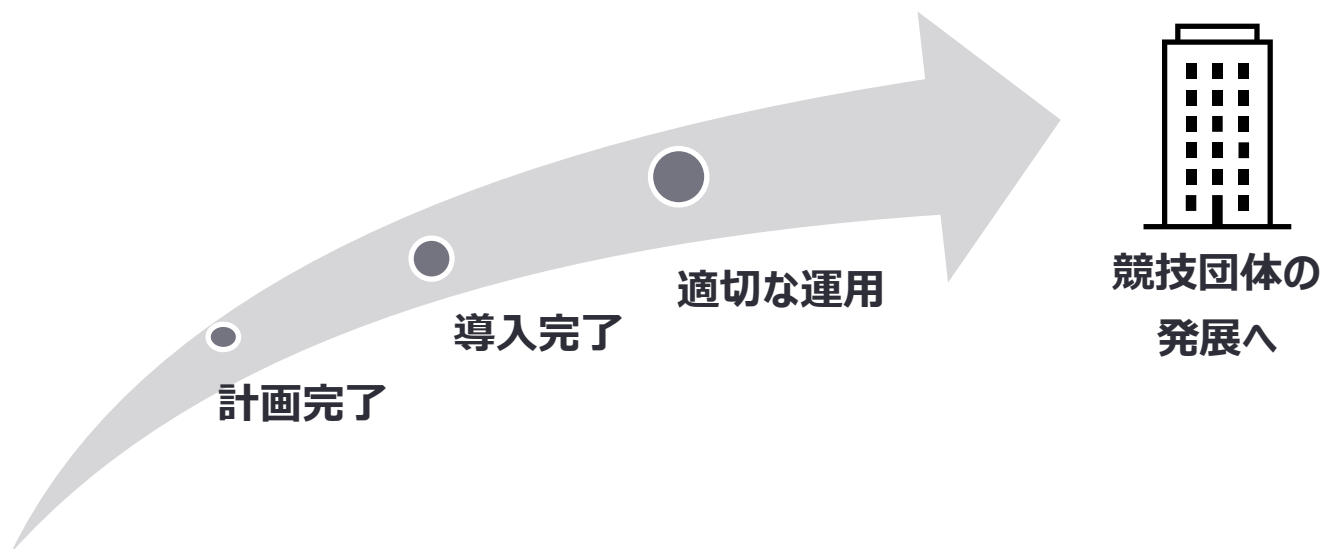
(1) ガバナンスコードは、どのようにあるべきか

ガバナンス取組みのゴールを示す

ガバナンス構築に係る取組みは、経営計画を整備し、それを実現するための態勢を整え、また、経営計画を阻害する不祥事への対応を図るなど、競技団体の健全な経営をサポートする取組みです。例えば、企業がビジネスパートナーとして競技団体を選択する際、ガバナンスが構築されておらず、経営の安定性が見えにくい競技団体ではなく、ガバナンスが有効に機能し、経営の安定性が期待できる競技団体をビジネスパートナーとして選択すると考えます。つまり、ガバナンス構築に係る取組みによって競技団体が期待する将来像へとつながることを示すことが、競技団体のモチベーションを高めると考えます。

具体的な取組みのステップを示す

2018年度にスポーツ団体ガバナンスコードが公表され、2020年度より適合性審査が開始され、今年度は3年目となり、来年度ですべての対象競技団体の適合性審査（第一巡目）が完了します。第一巡目では、各競技団体は最低限として「ガバナンスコードに適合させるための計画」を立てることが求められてきました。第二巡目以降、どのようなことが最低限求められるのかは未定ですが、ガバナンス機能の有効化を踏まえた場合、今後、「制度導入の完了」、「適切な制度運用」などの大きなステップが考えられます。



統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 中長期的な目標を達成するためのロードマップを示し、各ステップを上がっていかちにする。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 現在のガバナンスコードは最低限のレベルに抑えており、今後ステップアップさせていくべきである。

3.2 ガバナンスコード・制度の高度化

「原則2：理事在任年限制限の関係」IF役員就任は、NF役員歴との強い関連性は認められません。

国際競技連盟（IF）等の役員当選時のNF役員歴の調査

スポーツ庁が公表している「国際情報戦略強化事業 現在のIF役員一覧」（※2023年2月時点）の33名について、IF役員に初当選した時点におけるNFの役員歴を調査した結果、一部、IF役員就任時におけるNFの役員歴が不明な方がいるものの、90%以上の日本人IF役員がNF役員歴が10年以下となっています。IF役員に就任・当選するにあたり、NFの役員歴の制限との強い関連性は認められないと言えます。

また、大多数のIF内の規定において、NF理事について言及されていないが、NF関連の記載がある3団体（World Athletics、World Triathlon、FIBA）であっても、NFメンバーからの推薦が必要である旨の記載はあるものの、NF理事であることやNF理事の経験が必須であるなど、NF内の役職や在籍歴を問うような記載はありませんでした。なお、FIFA内の規定内における「eligibility criteria（適格性基準）」では、加盟協会からの推薦や、過去5年間のうち2年間サッカー協会や連盟で積極的な役割を果たしていることを求める記載はあるものの、理事年数に対する記載はありません。

No	国際団体略称	競技	五輪競技		氏名	IF本部所在地	IF役員当選	IF理事時のNF役員歴
			2020東京大会	2024パリ大会				
1	FIG	体操	○	○	渡辺守成	スイス/ローザンヌ	2012年	16年(日本新体操連盟) 10年(日本体操協会)
2	IFSC	スポーツクライミング	○	○	小日向徹	イタリア/トリノ	2017年	0年
3	FIS	スキー	○	○	村屋敏彰	スイス/オーバーホーフェン・アム・トゥナ	2014年	2年
4	ITTF	卓球	○	○	前原正浩	スイス/ローザンヌ	2013年	5年
5	WT	トライアスロン	○	○	大塚真一郎	スイス/ローザンヌ	2016年	5年
6	ISU	スケート	○	○	松村達郎	スイス/ローザンヌ	2018年	0年
7	IWF	ウェイトリフティング	○	○	三宅宏実	ハンガリー/ブダペスト	2022年	0年
8	WBSF	野球・ソフト	○		宇津木妙子	スイス/ローザンヌ	2014年	8年
9	IGF	ゴルフ	○	○	平山伸子	スイス/ローザンヌ	2017年	3年
10	WR (World Rowing)	ボート	○	○	細瀬雅邦	スイス/ローザンヌ	2017年	3年
11	IKF	空手道	○		斎藤穂久	スペイン/マドリッド	2014年	不明
12	FIH	ホッケー	○	○	小倉文雄	スイス/ローザンヌ	2018年	0年
13			○	○	安西浩哉	スイス/ローザンヌ	2022年	6年
14	ISSF	ライフル射撃	○	○	松丸善一郎	ドイツ/ミュンヘン	2022年	会長歴6年
15	FIFA	サッカー	○	○	田嶋幸三	スイス/チューリッヒ	2011年	5年
16	EMF	パドミントン	○	○	鎌谷紘治	マレーシア/クアラルンプール	2017年	10年
17	WA (World Archery)	アーチェリー	○	○	斎藤太郎	スイス/ローザンヌ	2008年	不明
18	FIBA	バスケットボール	○	○	三屋裕子	スイス/ジュネーブ	2017年	2年
19	WA (World Athletics)	陸上	○	○	横川浩	モナコ	2015年	6年
20	ITF	テニス	○	○	川越尚弘	イギリス/ローハンプトン	2019年	7年
21	WCF	カーリング	○	○	小川豊和	スコットランド/バース	2007年	不明
22	FIE	フェンシング	○	○	太田雄貴	スイス/ローザンヌ	2018年	1年
23	ISAF	セーリング	○	○	大谷たかを	イギリス/サウザンプトン	2004年	不明
24	IOF	カヌー	○	○	古谷利彦	スイス/ローザンヌ	2021年	4年
25	FIVB	バレーボール	○	○	嶋岡健治	スイス/ローザンヌ	2021年	7年
26	FINA	水泳	○	○	鈴木大地	スイス/ローザンヌ	2016年	7年
27	IJF	柔道	○	○	山下泰裕	スイス/ローザンヌ	2013年	0年
28			○	○	上村春樹	スイス/ローザンヌ	2013年	4年
29	ISA	サーフィン	○	○	井本公文	アメリカ/サンディエゴ	2021年	不明
30	WR (World Rugby)	ラグビー	○	○	岩淵健輔	アイルランド/ダブリン	2019年	0年
31			○	○	高木尚子	アイルランド/ダブリン	2019年	0年
32	IBSA	国際視覚障がい者スポーツ連盟			松崎英吾	スペイン/マドリッド	2017年	0年
33	ICSF	国際ろう者スポーツ委員会			大杉豊	スイス/ローザンヌ	2022年	22年

原則2に関するヒアリング一部抜粋

- IF、CF（大陸統括組織）、AF（アジア競技連盟）において、NF理事であることが必須という声があるものの、理事の年数はあまり関係ないと言えます。なぜならば、IF等からは、NF理事ではないからと言って、発言が軽視されることや、情報が提示されないなどのことは全くありません。
- IF、AF等との組織と定期的にNFがコミュニケーションを取っていれば何ら問題ありません。
- 最終的には、スポーツ界のヒエラルキーの中でいう「肩書き」という点に尽きるのではないかと思います。理事の方々には、ガバナンスコードのルールを準拠していただくということで割り切っていただくことが重要です。
- 適合性審査においても、例外的にIF役員ポストのために例外を説明するという話もありましたが、結局は合理的な理由がなく、例外規定にはしませんでした。

原則 2 : 理事の成り手不足との関係に関するヒアリング等

理事の後継者不足に関するヒアリング結果

理事の後継者不足や女性理事について、人材不足やなり手不足という声も上がっていることは事実ではあるものの、一方で、以下のような工夫や仕組みを構築し、乗り越えている団体があります。



10年越えの理事の方々については、理事をおりていただく際に、用無しということではなく、今までの知恵を協会内に残したいということから、組織再編にて統括本部内にいくつかの部を構築し、その部長になってもらうなど、理事という肩書でなくても、若手の育成や現場をお願いすることを依頼し、理解をいただいた。また、現場の若手を育てるという役割を明確に依頼することで、新陳代謝を図ることにもつながり、若手のモチベーションアップにもつながりました。

女性理事についても、ただ頭数をそろえれば良いということではなく、組織を運用するために必要な医学的見地などの専門的知識がないと理事遂行が難しい場合もあるため、探るのが難しい状況です。主に外部の経営者や大学教授、地方団体から理事の方を探しているため、人材プールなどの情報があると助かります。



理事任期10年については、トップレベルの理解が非常に重要です。特例措置を設けて徐々にガバナンスを変えていくべきという話しもありましたが、結論としては、ガバナンスを遵守するため、経過措置ではなく、全て適用することとなりました。組織の再編、理事の人数の適正化、女性理事の議論を行い、特に女性理事については、パーソル社や地方協会などと協力し、組織的に候補者選定を行いました。できることをやらずして、できないという結論を出すのは良くないという方針でした。

組織改正も含めて、理事会でも10年の件はオープンに話をしていたことで、旧理事の理解を進めるには良かったです。その中で若手の育成は喫緊の問題であると認識があったこともあり、居座るのではなく、若手をフォローできる体制を構築することとなりました。



パラスポーツサポートセンターのバックオフィス支援はあるものの、少しずつ自分達で実施する方向に向かっており、支援は縮小傾向にあると思われます。そういう中で、人材の確保は難しく、理事も含め、人材バンクによる紹介や各団体のバックオフィスの共通化によって効率化のようなことができると良いです。

競技団体に対するサポートは、ガバナンスの重心となる「理事の資質向上」に向けた研修制度の確立が重要であると考えます。

(2) 競技団体に対するサポートは、どのようにあるべきか

現行のガバナンスサポート

独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC）では、競技団体のガバナンスに対するサポートとして、ガバナンス・コンプライアンス診断、スポーツ・インテグリティ研修などを実施しています。ガバナンス・コンプライアンス診断は、中央競技団体から無作為に数団体を抽出し、ガバナンスの実効性に関する現状評価を行い、改善点をフィードバックしています。また、スポーツ・インテグリティ研修は、研修の企画・開催や研修講師の派遣などを実施しています。

また、統括団体によるガバナンスサポートは各団体によって異なるが、ある統括団体では、競技団体向けの支援窓口を設置し、統括団体の顧問弁護士に無料相談を行えるようにしています。

今後期待されるガバナンスサポート

競技団体が求めるガバナンスサポートは、財務などのシェアドサービス、法人化支援、外部専門家派遣など、競技団体によって様々です。しかし、どの競技団体にも当てはまるガバナンス取組みの重心となるのは「理事の資質向上」です。そのため、理事に対する研修がポイントになります。これまでも研修サポートは実施されていきましたが、今後は、資格制度のように体系化された研修内容が身に付いていることを確認する形態の研修制度を検討することが考えられます。

競技団体Aへのヒアリング結果

- ▶ 第三者委員会に外部者に来てもらうための資金が不足している。
- ▶ 加盟団体に対する講習も行われてはいるが、加盟団体の法人化やガバナンス構築をサポートしてもらえるとありがたい。
- ▶ 財務の専門性（財務、経理）が課題であり、経理のシェアドサービスなどでサポートしてもらえるとありがたい。

競技団体へのアンケート結果

- ▶ NF対象の研修（オンライン講習会、e-learning等）、関連資料を提供して欲しい。
- ▶ NF団体の適正運営を確保するため、理事、幹部のマネジメント能力を強化する研修会の開催して欲しい。
- ▶ 共通して実施しなければいけない研修等に関しては、なるべく財政的な負担がかからぬよう、受講できる講座を設計、設置してほしい
- ▶ 役職員向けのガバナンスコンプライアンス研修、講師派遣、規程作成のアドバイスをいただければありがたい。
- ▶ 統括団体に依頼した講師謝金が10万円なので開催頻度に限界がある。無償にできないか検討して欲しい。
- ▶ 学校教育におけるスポーツコンプライアンス教育の導入推進していただきたい。
- ▶ 知的障がい者（選手）向けコンプライアンス研修を検討してほしい。
- ▶ 現場指導者を対象としたハラスメント研修などを義務化していただきたい。

競技団体に対するサポートは、ガバナンスの重心となる「理事の資質向上」に向けた研修制度の確立が重要であると考えます。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 役員になるために、プログラム化された研修・資格制度を設置すべきと考える。
- ▶ 弁護士や会計士などのガバナンスの専門家に無料で相談できるようにしてほしいとの、競技団体からの声もあるが、税金（強化費）をもらうために、さらに税金によってサポートを提供することに、国民からの賛同を得られないのではないかと懸念する。
- ▶ 役員の人選サポートも必要ではないかと考えられる。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 競技団体は「ガバナンス・コンプライアンス診断」制度を知らないのではないか。
- ▶ 競技団体はガバナンスの取組みについて何をすべきかを理解していないため、研修（ベストプラクティスの共有等）や共通ツールを提供するべきではないか。
- ▶ 競技団体向けの支援窓口を設置し、競技団体は無料で統括団体の顧問弁護士に相談できるようにしている。
- ▶ 研修は様々あるが、体系立てたプログラム化をしてもらいたい。

海外事例「A Code for Sports Governance」 （英国）

- ▶ UK SportsとSports Englandは、補助金を求める競技団体に対して助言や支援を行い、各競技団体のガバナンスが強化できるように取り組んでいる。
- ▶ UK Sportsは、競技団体に理事適格者を推薦することもある。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」 （カナダ）

- ▶ Sport Canadaが書類作成等をサポートしている。
- ▶ 民間団体が各競技団体にガバナンスコード遵守のための各種施策をサポートしている。

3.2 ガバナンスコード・制度の高度化

今後の適合性審査は、ガバナンス制度の内容、導入状況、運用状況など、複数の観点での、かつ、段階的な審査が求められると考えます。

(3) 適合性審査制度は、どのようにあるべきか

ガバナンス導入ステップの細分化

第1巡目の適合性審査では、各競技団体がスポーツ団体ガバナンスコードにあることを「導入しているか」、「導入していないが、計画しているか」、また、「計画していないか」の観点で評価を行いました。しかし、第2巡目以降には、運用が始まっている競技団体、導入を終えた競技団体、導入半ばの競技団体、計画を策定中の競技団体など、導入・運用に向けたステップがより細かくなると考えられます。

ガバナンス制度の高度化

一方、運用が始まっている競技団体であったとしても、ガバナンス制度の内容は様々であり、また、高度化へのステップも評価基準に加味されることも考えられます。しかし、高度化にあたっては、競技団体の財務基盤等に依拠してしまう項目もあり、単純に「すべての競技団体が高度なガバナンスの導入を行うべき」という考え方ではなく、段階的な評価基準を設定することが有効であると考えられます。

海外事例「Sport Funding and Accountability Framework」(カナダ)

▶ 導入制度レベルでランク分け評価

各項目において、競技団体に導入されている制度によって6段階評価し、競技団体をレベル分けしている。また、競技団体にとっては、次の目標とすべき内容がわかり、取り組みやすい状況になっている。

海外事例「National Sports Governance Observer」(デンマーク)

▶ 団体規模により求める制度を提示し、評価

導入すべきガバナンス制度を3段階（①全競技団体に適用、②常勤10～29名の競技団体に適用、③常勤30名以上の競技団体に適用）に分け、評価している。

ガバナンス運用の適正性

また、スポーツ団体ガバナンスコードによる取り組みが進められてきましたが、その後の不祥事の発覚により、適合性審査における自己評価の虚偽記載が明らかになりました。ガバナンスの有効性は、ガバナンス制度の導入後に適正な運用が行われているかが重要であり、どんなに高度なガバナンス制度を導入したとしても、適正な運用が行われていないのであれば、その制度は「絵に描いた餅」となります。そのため、ガバナンス制度の運用状況に対する評価基準を設定することが考えられます。

適合性審査が複雑化へ

以上のような観点を踏まえると、第2巡目以降は適合性審査の評価基準の見直しの必要性が考えられ、かつ、評価基準は複雑化することが想定されます。

今後の適合性審査は、ガバナンス制度の内容、導入状況、運用状況など、複数の観点での、かつ、段階的な審査が求められると考えます。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 目標についても競技団体の規模や強化費額等に応じた審査基準を分けるべきではないか。
- ▶ 今回の適合性審査では、形式的な整備状況に対する審査に留まっていたが、次回以降は運用実態を審査することが望ましい。
- ▶ ガバナンスコードを緩めるのではなく、団体規模等に応じ、審査基準に幅を持たせるべきではないか。
- ▶ 適合性審査にアドバイス機能としての位置づけも持たせ、競技団体の自浄作用を高めるためのようにすべきではないか。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 現状の形式審査では運用面を担保できない。
- ▶ 競技団体の自己説明内容の事実検証について、今後、ドーピング検査や公益法人のような立入検査を行うなど、適合性審査の運用等を見直す必要があると考える。
- ▶ 適合性評価基準について、競技団体の背景に応じた段階分けをするべきだが、あまり複雑化させないようにしたほうが良いと考える。

3.2 ガバナンスコード・制度の高度化

競技団体のガバナンス構築に係る積極的な取り組み姿勢を引き出すためには、加点思考を形成する表彰制度が有効である可能性があります。

(4) インセンティブ制度は、どのようにあるべきか

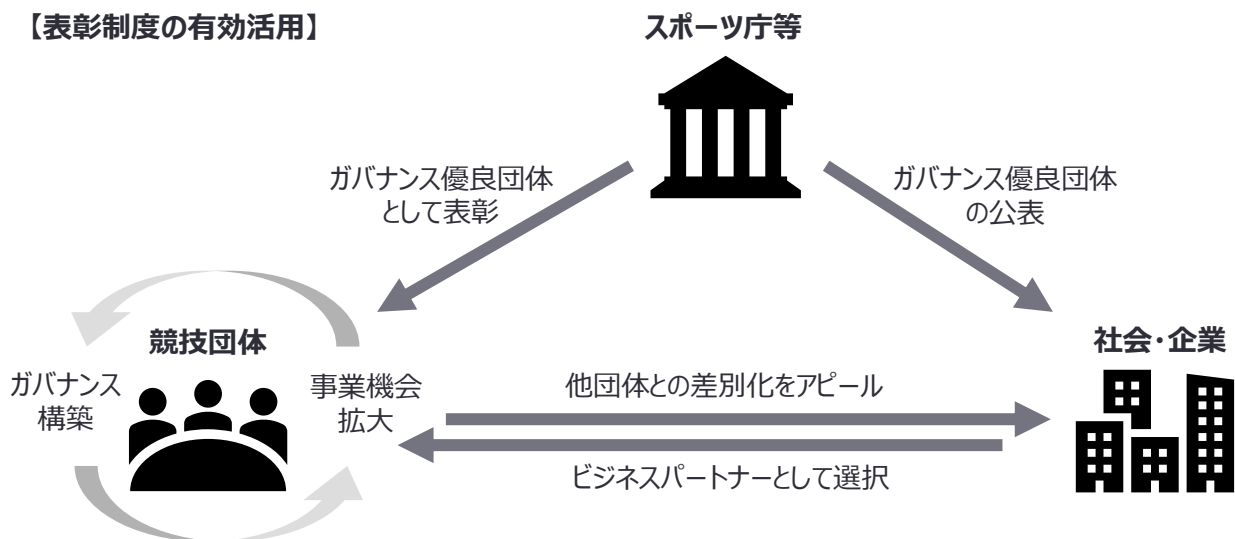
ガバナンス構築への取り組み姿勢は「守り」

現在、競技団体は、スポーツ団体ガバナンスコードの遵守状況の適合性審査は減点方式を取っており、「不適合」評価を受けた場合、また、不祥事が発生した場合には、強化費減額のペナルティ措置を受けます。そのため、競技団体のガバナンス構築に係る取り組みは適合性審査をパスするためのものとして、「減額されないように無難に乗り越えたい」とのマインドになりがちであり、スポーツ団体ガバナンスコードを策定した際の本来の目的から離れてしまっている可能性があります。

加点思考の形成で積極的な取り組み姿勢へ

競技団体の積極的なガバナンス構築に係る取り組み姿勢を生み出すためには、強化費と連動した制度を維持しつつも、競技団体の取り組みマインドを減点思考から加点思考へ変えることが効果的であると考えます。

そのためには、一つの例として、好事例項目が一定数以上ある競技団体を表彰し、社会に広く公表する制度の導入が考えられます。それにより、競技団体はビジネスパートナーとなり得る企業への信頼性の高いアピールを行うことができ、他方、企業としても信頼できる競技団体を探しやすくなります。つまり、競技団体が「ガバナンスを高めるほど、事業機会を広げることができる」との認識を持つようになることで、競技団体はガバナンス構築に係る取り組みに積極的になり、事業機会を拡大し、そしてさらなる事業機会の拡大を目指し、ガバナンス構築により積極的に取り組むという好循環を生み出すことができると考えます。



統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ ガバナンスコードに取り組むことによるプラス効果を示すことが、加盟団体のモチベーションにつながるのではないかと。
- ▶ 競技団体の良い面に対するインセンティブ制度が必要ではないかと。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 既存の強化費を削減する制度ではなく、減点方式から、本質的には同じことになるが、加点方式への変更などにより、モチベーションを上げることができると考える。

現行制度上、ペナルティには強化費が有効。直接的な影響を受けるアスリートの権利と義務のバランスを整備することが求められると考えます。

(5) 不祥事に対するペナルティ制度は、どのようにあるべきか

適合性評価と助成金減額率の細分化

競技団体に対する競技力向上事業助成金は税金の再分配であり、助成金に関する不祥事はもちろんのこと、いかなる不祥事であっても、不祥事を起こす競技団体への助成金に対する、社会から理解を得られるものではありません。そのため、現在、競技団体に対し、次のようなペナルティ制度（①～⑤）があります。実際に、バトミントン協会は、既述の不祥事を原因として、2023年度強化費を20%削減されることが決定しています。

しかしながら、今後、競技団体におけるガバナンスの状況は複雑化することが想定され、適合・不適合の明確な評価が困難になるため、適合性評価結果を細分化し、競技団体のガバナンス状況等に応じた助成金を配分することが考えられます。

- ①自己説明及び公表が適切に行われていない場合、翌年度10%減額
- ②適合性審査が不適合の場合、翌年度の助成申請不可
- ③「要改善事項」がフォローアップ審査で改善されていない場合、翌年度20%減額
- ④「不適合事項」がフォローアップ審査で改善されていない場合、翌年度の助成申請不可
- ⑤不祥事案件として円卓会議に報告された場合、翌年度20%減額

権利と義務のバランスを担保

競技団体のガバナンス取組みは理事の責任によるものですが、その取組みが不十分なことによる強化費減額の、直接的な影響を受けるのはアスリートです。そのため、権利と義務のバランスを踏まえた場合、アスリートが経営に関する権利を有していることが求められ、アスリートに対する理事選出の投票権や理事会における発言権などの整備が必要になると考えます。

統括団体等へのヒアリング結果

- ▶ 不祥事に対するペナルティを課すための判断基準が不明確である。
- ▶ 一律的なペナルティ制度ではなく、状況に応じたレベル分けを行うべきではないか。
- ▶ アスリートは役員選定に関与できないにも関わらず、役員等による不祥事に対するペナルティを受けている。
- ▶ 競技団体内において、選手が経営に関与できるように位置づけ、権利と義務のバランスを持たせるようにすべきではないか。

有識者へのヒアリング結果

- ▶ 海外では、補助金を「投資」として位置づけているため、競技団体間に競争原理が働いており、良好な競技団体がより高額の投資を受けて当然となっている。競技団体に対する強化費の増減基準を明確にすべきではないか。
- ▶ 海外と比較し、国内のアスリートは所属団体の役員選出における権利がない。それにもかかわらず、強化費削減の影響を受けることが、権利と義務のバランスを欠いている状況となっている。
- ▶ ペナルティ制度としての強化費の削減については、現状の制度を踏まえると、他の選択肢はあまり見つからないが、今後議論の余地はあると考える。
- ▶ 米国のように統括団体による「加盟禁止措置」なども考えられる。
- ▶ 競技団体は民間団体であり、介入すべきなのか検討の余地がある。