

トラブルのないスポーツ団体運営のために ガバナンスガイドブック



「ガバナンス」はなぜ必要？



チェックリスト



事例集

本ガイドブックの利用方法

昨今、スポーツ団体の「ガバナンス」という言葉がよく報道されるようになりました。ただ、「ガバナンス」という言葉の具体的な内容は、実ははっきりと報道されておらず、あまり身近な単語ではない場合も多いのではないのでしょうか。

本書は、この「ガバナンス」という言葉をわかりやすく解説し、「ガバナンス」を理解いただくためのガイドブックです。「ガバナンス」も特に難しいものではありません。このガイドブックで、ポイントを押さえていただき、スポーツ団体運営に生かしていただければ幸いです。

知識



基礎から学びたい!

3ページ～

「ガバナンス」はなぜ必要?	3ページ
「ガバナンス」とは何?	4ページ
「ガバナンス」への取り組み	5ページ

分析



具体的に現状を把握したい!

6ページ～

ガバナンス・チェックリスト	6ページ
---------------	------

実践



事例から学びたい!

8ページ～

理事の改選時期なのですが… どのような点を考慮すべきでしょうか?	8ページ
競技者が選手選考の結果に納得しません。 選考はどのように行うべきでしょうか?	10ページ
ドーピング防止を徹底したいのですが… どのようなドーピング防止体制を整備すべきでしょうか?	12ページ
スポーツ団体の役員による不正経理が発覚しました。 どのように対処すべきでしょうか?	14ページ
スポーツ団体で不祥事が発生しました。 どのように対応すべきでしょうか?	16ページ

資料



もっと知りたい!

18ページ～

紛争を解決するために — JSAAのご案内	18ページ
-----------------------	-------



はじめに

「ガバナンス」はなぜ必要？

そもそもなぜ今、スポーツ団体には「ガバナンス」が必要だと言われ始めたのでしょうか。

これまでスポーツ団体の運営では、スポーツの強化、普及という各団体の目的に従って、ご尽力されてきた成果もあり、特に大きなトラブルも生じて来なかったと思います。

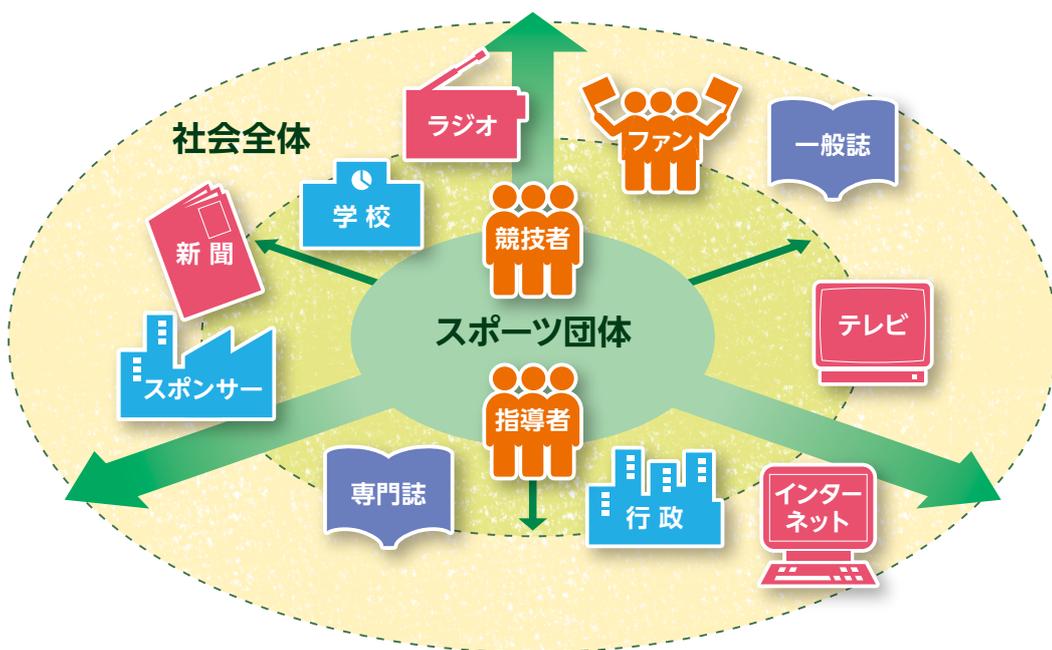
ただ、以前と比べて、現在のスポーツ団体には大きな社会的責任があると指摘されるようになってきています。このため、スポーツ強化、普及に尽力するだけでなく、トラブルのない、社会から信頼されるスポーツ団体を運営していくためには、「ガバナンス」が必要だと言われ始めました。具体的に説明していきましょう。

(1) スポーツ団体の大きな社会的責任

今、多くのスポーツ団体に大きな注目が集まっています。野球やサッカーといったプロが存在するスポーツだけではなく、以前であれば、注目されなかったスポーツもどんどんテレビ、新聞や雑誌に登場するようになりました。

ただ、このように大きな注目が集まる一方で、そのスポーツを統括される皆様のスポーツ団体の周りでは、競技者や指導者だけでなく、テレビ、新聞や雑誌、スポンサー、そして、スポーツに注目する全国のファンなど、関係する人たちの輪がどんどん広がっていきます。以前であれば注目されなかったスポーツ団体の判断や発表に大きな注目が集まり、その影響は社会全体に広がるようになりました。

スポーツが注目されることは非常に喜ばしいことですが、一方で、このような影響力の大きさから、スポーツ団体の判断や発



スポーツ団体を取り巻く関係者とスポーツ団体からの影響力



表には、非常に大きな社会的責任が伴うようになっていきます。

このような社会的責任は、スポーツ団体だけではなく、様々な組織に必要と指摘されており、平成22年11月には、国際標準化機構（ISO）から、あらゆる団体の社会的責任に関する国際規格である「ISO26000」が発表されるなど、近年大きな注目を集めています。

（2）社会から信頼を得ること

～社会は「身内」ではない視点の重要性

スポーツ団体が、この大きな社会的責任を果たしていくためには、社会から信頼されるスポーツ団体運営を行っていく必要があります。

これまで注目されることが少なかった時は、競技者や指導者などの、いわば「身内」を考えて、先輩後輩の関係や、指導者と競技者という密接な関係に基づくスポーツ団体運営をすることが可能でした。しかしながら、注目が大きくなった今では、スポーツ団体に関係するのは、競技者や指導者だけではありません。テレビ、新聞や雑誌などのメディア、スポンサーのみならず、いろいろな考えを持っている人々を含む社会全体を意識する必要が出てきています。

そこで、この社会全体が納得し、社会から信頼されるスポーツ団体運営を行うために、「ガバナンス」が必要であるといわれるようになってきているのです。

（3）ボランティアだとしても「ガバナンス」は必要

また、スポーツ団体を運営する方々の中には、スポーツを愛し、引っ張ってこられた責任から、ボランティアで、スポーツ団体運営に携わっておられる方も多いことでしょう。

今までお付き合いされてこられた方であれば、ボランティアで一生懸命取り組まれていることをご存じであり、ボランティアで頑張られたことに対する温情が生まれるかと思えます。

しかしながら、社会的責任が問題になる場面においては、ボランティアであるかいかも知らない社会全体を相手に対応をしなければなりません。たとえボランティアであったとしても、スポーツ団体の「ガバナンス」を意識する必要があります。

「ガバナンス」とは何？

スポーツ団体発展の大きな武器

では、このような社会的責任を果たしていくにはどのような意味があるのでしょうか。実は、ここに「ガバナンス」の内容を理解する意味があります。

これまでお話ししたとおり、スポーツ団体の社会的責任は、皆様のスポーツが注目されることによって生まれる、避けることのできない責任ですので、皆様は、このような責任とうまく付き合っていく必要があ

MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ります。

この社会的責任を果たせない場合には、社会全体からの大きな批判にさらされることになり、スポーツの強化、普及というスポーツ団体の目的そのものに大きなマイナスを生むことになるでしょう。昨今、日本で起きているスポーツ団体の不祥事を見れば、それは一目瞭然です。連日、マスコミに報道され、役員はその対応に追われ、スポンサーとの契約は打ち切られ、競技会場への観客数、競技人口が減り、そのスポーツの将来が非常に不安なものになりかねません。

逆に、この社会的責任を果たすことができれば、社会からの信頼を勝ち得、強化、普及につながることであります。社会から信頼される存在になれば、スポーツの評判、知名度、ブランド力が向上し、より多くのスポンサー、競技会場への観客、競技人口を獲得できることになるでしょう。

「ガバナンス」とは、スポーツ団体が、この社会的責任を果たすための有効な方法であり、スポーツが社会からの信頼を勝ち得、強化、普及を行っていくための、非常に大きな武器なのです。

「ガバナンス」への 取り組み

実際、既にいくつかのスポーツ団体で、この「ガバナンス」を強化することにより、

そのスポーツの強化、普及につなげる取り組みが始まっています。

例えば、過去の不正経理問題や理事間の対立問題などから得た教訓を元に、スポーツ団体に関わる多様な意見を集約し、その意思決定や活動内容の公開に努めることにより、対外的な透明性を高め、説明責任を果たそうとしておられるスポーツ団体もあります。また、詳細な内部規程の制定により、スポーツ団体運営の倫理性やコンプライアンスの確保に努められているスポーツ団体もあります。

有名な競技者が生まれることで、社会全体からより大きな注目が集まり、その社会的責任がますます大きくなります。この社会的責任の規模に応じた「ガバナンス」を実施することで、近年、さらに大きくテレビで放送されるようになったり、また、競技人口がどんどん拡大するなど、そのスポーツの強化、普及につなげることに成功したスポーツ団体がいくつもあります。

このように「ガバナンス」の強化は、そのスポーツが社会から注目されることから生まれる、避けることのできない社会的責任を乗り越え、さらにそのスポーツの強化、普及を可能にする強力な武器なのです。

それでは、この「ガバナンス」とは具体的にどのようなことを実践すればいいのでしょうか。次ページ以降で解説していきます。

MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ガバナンス・チェックリスト

スポーツ団体が実践すべき「ガバナンス」には具体的にどのようなものがあるのでしょうか。また、所属しているスポーツ団体が取り組むべき「ガバナンス」上の課題には何があるのでしょうか。これらの問いに対する回答あるいはヒントとして、以下のチェックリストを参考にいただければと思います。

1 意思決定に関して求められる「ガバナンス」

8・9 ページ参照 

【情報共有】

- スポーツ団体の意思決定に関わる役員（以下、「役員」という）は、スポーツ団体内の情報を共有していますか？

【意思決定】

- スポーツ団体の意思決定において、競技者、指導者、ファン、メディア、地域社会、スポンサーなど（以下、「スポーツ団体内外の関係者」という）の多様な意見を踏まえていますか？
- 役員の選任、改選の手続は、多様な意見を踏まえることができるよう、年齢構成や性別、経歴、種目や出身母体等の違いに配慮した仕組みとなっていますか？
- 役員には、弁護士、税理士、会社役員等の外部の有識者が含まれていますか？
- スポーツ団体の意思決定の合理性や客観性をチェックする外部の有識者（諮問委員会、監事、顧問等）は存在しますか？

【業務執行の監督】

- 役員は、会長、専務理事や事務局長などが行う業務執行において、スポーツ団体の意思決定が守られるように監督をしていますか？

【情報公開】

- 役員の任用や任用基準は、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されていますか？
- スポーツ団体の意思決定過程は、役員会の資料などを含め、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されていますか？

2 運営に関して求められる「ガバナンス」

10～13 ページ参照 

「役員会運営、経費使用といったスポーツ団体運営のルール」や「選手登録基準、代表選手等の選考基準」、「処分の基準」等について、

- このようなルールや基準等を作成されていますか？
- このようなルールや基準等は、外部の有識者からチェックを受けていますか？
- このようなルールや基準等は、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されていますか？
- 広報・情報発信を専門とする担当者はいますか？ あるいはアドバイザーはいますか？

3 財政に関して求められる「ガバナンス」

14・15 ページ参照 

財産目録、計算書類をはじめとしたスポーツ団体運営の結果は、

- 公正な会計原則にのっとっていますか？
- 公認会計士など、外部の有識者からチェックを受けていますか？
- そのチェック結果も含めて、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開していますか？

4 不祥事や紛争などの場面で求められる「ガバナンス」

16～19 ページ参照 

【不祥事の場面】

- 不祥事の実事調査は、公正さを担保するために必要な場合、弁護士等の外部の有識者が担当することになっていますか？
- 不祥事に関与した者に対する処分を行っていますか？
- 事実調査、原因究明、不祥事に対する対応、再発防止の各段階で、確実な情報に基づいた情報開示を行うようになっていますか？

【紛争の場面】

- 紛争解決手続はありますか？
- 紛争解決について相談できる弁護士等の外部の有識者はいますか？
- 紛争解決手続では当事者に言い分を述べる機会が与えられていますか？
- 公正中立な、利害関係のない第三者を構成員とした紛争解決機関を利用できるようになっていますか？

コラム

平成 20 年に新たな非営利法人制度が施行されたことに伴い、従来から存在していた社団法人及び財団法人は、平成 25 年 11 月 30 日までに、公益社団法人又は公益財団法人に移行するか、一般社団法人又は一般財団法人に移行するかを選ばなくてはなりません。公益社団法人又は公益財団法人に移行する場合には、理事、監事の選

任要件が厳格化され、幅広い情報開示が必要となり、さらに公益社団法人に移行する場合には理事会の設置が義務づけられるなど、より高いレベルのガバナンスが求められます。一般社団法人又は一般財団法人となる場合にも、スポーツ団体の公共性から、同様のガバナンスの遵守が重視されます。



理事の改選時期なのですが… どのような点を考慮すべきでしょうか？



Aスポーツ団体は、理事の改選時期を迎えています。この機会に、さらにガバナンスの整備されたスポーツ団体を目指すには、どのような点を考慮して理事を選べばよいでしょうか。



ガバナンスを整備し社会から信頼されるスポーツ団体となるためには、理事が、そのスポーツ団体内外の多様な意見を踏まえ、専門的・客観的な見地からの検討を経て、意思決定を行い、さらに、このような意思決定に従って業務が適切に行われているかをチェックすることが必要です。そこで、理事の選任においては、このような多様性・専門性やチェック機能を考慮した任用基準を作成し、それに沿った任用を行うことが有用です。

理事の役割とガバナンス

スポーツ団体の意思決定と業務執行の監督

理事会を設けているスポーツ団体において、理事会を構成する理事は、スポーツ団体の業務についての意思決定を行うだけでなく、その意思決定に基づいてスポーツ団体の業務が適切に行われているかをチェックするという重要な役割を担っています。そこで、このような重要な役割を果たすにふさわしい構成の理事会にする必要があります。

理事の役割にふさわしい人材の任用

ガバナンス整備の観点から

スポーツ団体には、社会からの注目度に応じて、競技者、ファン、メディア、地域社会、スポンサーなど多くの関係者が関与しています。スポーツ団体運営にはこのような複雑で多様な関係者への配慮が必要となります。スポーツ団体が社会からの信頼を得るには、このような多くの関係者を含む社会の多様な意見を踏まえ、バランスのとれたスポーツ団体運営を行うことが重要です。

そのためには、スポーツ団体の理事構成も多様であることが求められるので、次のような観点から理事の任用を考える必要があります。これらを踏まえた任用基準を定めることも有用です。

(1) スポーツ団体内における多様性 ～年齢、性別等

競技者・元競技者を中心とするそのスポーツ団体内部の人材から選ばれる理事については、年齢構成、性別、経歴、種目の違い、出身母体等が偏らないようにすることが重要です。スポーツ団体内部には、このような要素が異なる競技者・元競技者が幅広く存在しますので、これらの一部のみを代表する理事構成では、その他の意見を十分に踏まえることができない可能性があります。そこで、上記の点を考慮してバランス良く理事を任用することで、スポーツ団体内部の多様な意見を踏まえた意思決定や業務執行のチェックを行うことができるようになります。

(2) スポーツ団体外の人々の多様性 ～スポーツ団体外からの理事の任用

また、理事全員がスポーツ団体内から任用されると、スポーツ団体の常識や慣行、さらにはスポーツ団体内の人間関係への配慮から、客観的に見るとバランスを欠く意思決定や業務執行が行われる可能性があります。これを避けるため、スポーツ団体外の関係者（ファン、メディア、地域社会、スポンサーなど）を代表する人材の任用も検討すべきでしょう。

(3) 専門性・客観性の確保～有識者の任用

スポーツ団体運営でも、経営・法務・財務等の専門的・客観的な視点が必要にな

ります。そこで、有識者（弁護士、税理士、会社役員等、できれば複数名）を理事として任用することも考慮すべきです。有識者が、それぞれの専門的知見に基づいて意思決定に参加し、専門的・客観的な視点から業務執行をチェックすることにより、スポーツ団体運営の適正を確保し、社会からの信頼に応えることができますようになります。

透明性・適切性の確保

社会からの信頼を得る方法

スポーツ団体が新たな理事を任用したときや、任用基準を定めたときには、それをホームページなどで開示しましょう。このような情報を社会に発信することで、より社会からの理解を得ることができます。また、社会状況の変化に対応するために、理事の任用基準についても定期的に検証し、必要に応じて改定することも有用でしょう。

理事の役割を全うするために

スポーツ団体内の情報共有

理事が、社会からの信頼を得られるような意思決定を行い、業務執行を適切にチェックするためには、スポーツ団体内の情報を十分に把握していることが不可欠です。そのため、専務理事や事務局長など、特定の地位に情報が集中している場合には、理事間や事務局との間の連絡を密にし、理事全員が情報を共有できるような風通しの良い体制を整える必要があります。また、スポーツ団体の業務執行について定期的に報告を受ける等の機会も必要でしょう。

MEMO

.....

.....

.....



競技者が選手選考の結果に納得しません。 選考はどのように行うべきでしょうか？



Xさんは、A競技の春の大会で2位に入賞し、秋の大会で優勝しましたが、A競技選手選考委員会は国際大会の出場者としてXさんを指定せず、春の大会のみに参加して優勝したYさんを指定しました（なお、選考基準は競技者に知らされていません）。Xさんはこの結果に納得がいかず、選考が不公正な方法で行われたのではないかと考えています。A競技選手選考委員会は、どのように選手選考を行うべきだったのでしょうか。



A競技選手選考委員会は、あらかじめ具体的な選考基準を定め、その内容を事前にXさんら競技者に周知する必要があります。不選考の理由についてXさんから問い合わせがあれば、誠意をもってその説明に応じることも求められます。また、選考に対する不服申立手続を整備することも望まれます。

選考基準の設定

代表選手選考の重大性

オリンピックやアジア大会のような国際的な大会に出場することは競技者にとっての夢であり、そのための代表選手選考は、競技者のみならず、国民にとっても関心の高い事項となっています。このことから、権威ある大会にどの競技者を出場させるかという選択には、大きな意義と責任が伴います。選考が不正な方法で行われてしまうと、競技者の意欲を削ぐだけでなく、選考

を行ったスポーツ団体への信頼が低下し、そのスポーツの振興を損なうことにもなりかねません。したがって、代表選手選考は、公平で透明性の高い方法によって公正に実施されることが不可欠です。

具体的かつ公平な 選考基準の決定

代表選手の選考を委ねられたスポーツ団体は、まず選考人数、選考期間、選考の方法、その他選考において考慮すべき要素（対象となる競技者の資格や範囲、選考対象とな

る大会における成績・記録の指標など)を明確にした選考基準を定めることとなります。その際には、基準として掲げた要素が適切かどうか、選考方法に合理性があるかどうかを十分に検討し、必要に応じて弁護士などの第三者からも意見を求め、より公平な選考基準となるよう配慮する必要があります。

点数制の競技やチーム競技などでは、タイム等を競う他の競技と比べ、具体的な選考基準の設定が困難であるため、評価者の裁量が必然的に広がる傾向があります。このような競技では、評価における説明責任を果たすためにも、裁量に際して考慮すべき要素や考慮の方法を具体的に規定するなどして、偏った判断が行われる余地をできる限り排除することが求められます。

選考基準の周知を

設定した選考基準は、あらかじめ配布するなどして競技者やコーチ、監督など関係者に周知するとともに、基準に修正や変更があればすみやかに伝達し、競技者やコーチ、監督など関係者の十分な理解を得る必要があります。その際には、選考基準をスポーツ団体のホームページ上で公開することも考えられます。選考基準が事前に競技者に知らされないと、10ページの事例のように、代表選手選考に対する不信感や不満を招きかねません。

MEMO

.....

.....

.....

.....

選考手続の透明性の確保

実際の選考手続では、評価の客観性を保つために、利害関係のない第三者を選考プロセスに関与させることも考えられます。公平な選考基準が設定されていても、その判断がスポーツ団体内部の一部有力者のみに委ねられていては、選考の客観性に疑いが生じかねないからです。また、不選考となった競技者から問い合わせがあれば、誠意をもって選考理由を説明することも大切です。

選手選考が国民的な関心事項となっている現在、選考を委ねられたスポーツ団体の説明責任もますます増大しています。選考結果の公表と同時に、選考手続や選考の理由について、広報を通じて積極的に説明を行うことも、このような説明責任の一内容といえます。

不服申立手続の設置を

選考結果に関して紛争が生じたときのために、選考過程を見直すことのできるプロセスとしての不服申立手続を設けることが考えられます。このような手続を整備するには、スポーツ団体内部に関連規程を制定し、当該団体と利害関係のない第三者を関与させ、手続の客観性を保つなどの配慮をすることが重要です。

不服申立手続として日本スポーツ仲裁機構(JSAA)を利用する場合は、18ページを参照してください。





ドーピング防止を徹底したいのですが… どのようなドーピング防止体制を整備すべきでしょうか？



競技者であるXさんは、市販のサプリメントを服用しましたが、後にそのサプリメントに禁止物質が含まれていたことが判明しました。A競技団体は、ドーピング防止規則違反の制裁として、Xさんの言い分を聞くことなく、2年間の競技大会への出場停止処分を行いました。このA競技団体のドーピング・コントロールに問題はないでしょうか。



A競技団体は、競技者のドーピング規制についての周知・啓発を図るとともに、競技者がドーピング・コントロールに知見のあるドクターや薬剤師に容易に相談することのできるサポート体制を整備すべきです。また、競技者に対しドーピング防止規則違反についての処分を課す場合には、競技者の手続保障についても十分に配慮する必要があります。

ドーピング防止体制の整備

ドーピング防止のために

ドーピングはフェアプレーの精神に反する行為であり、競技者や当該競技の社会的な信用が損なわれるおそれがあります。よってスポーツ団体には、スポーツ団体自身がまずドーピング規制について十分に理解し、ドーピング防止のために必要な体制を整備し、それを競技者や競技関係者に周知していく必要があります。

なお、日本アンチ・ドーピング機構

(JADA) 加盟団体は、日本ドーピング防止規程（JADA 規程）に準拠したドーピング・コントロールを行いましょう。

競技者に対し 十分なサポートを

近年のドーピング防止規則違反事例の中には、禁止物質と知らずに服用したものの、治療目的使用に係る除外措置（TUE）の申請を怠ったものなど、競技者が普段からドーピング規制に注意していれば避けられたと思われるケースも少なくありません。

このような違反リスクから競技者を守るために、スポーツ団体としては以下のようなサポートを行うことが考えられます。

(1) 競技者に対する周知・啓発

まずは競技者に対して定期的に講習を実施したり、読みやすい説明資料^{*1}を配布するなどして、禁止物質や検査方法などの基礎的な知識の周知を徹底すべきです。コーチ、監督などの競技者支援要員に対する周知・啓発も必要でしょう。

※1 無償で利用できる資料として、日本アンチ・ドーピング機構（JADA）発行の「ドーピング防止ガイドブック」があります。

(2) 関連する規程への競技者からのアクセス確保

ドーピング・コントロールに関する規程としては、JADA 規程（禁止表を含む）、スポーツ団体独自の規程やガイドライン等があります。これらの規程については、スポーツ団体が率先して、ホームページなどに掲載し、競技者やコーチなどの競技者支援要員らが常に最新のものにアクセスできるようにする必要があります。

(3) チームドクター等によるサポート体制の拡充

ドーピング・コントロールに知見のある医師（薬剤師）をチームドクター（薬剤師）として確保することや、競技者が容易に相談することのできる体制（ホットラインの設置・周知など^{*2}）を整備することが不可欠です。また、チームドクターでない医師や海外の医療機関にかかる場合の受診マニュアルを作成するなど、競技者が安心して必要な治療を受けられるような配慮も大切です。

※2 無償で相談できる仕組みとして日本薬剤師会「ドーピング防止ホットライン」があります。

ドーピング防止規則違反 処分における手続保障

スポーツ団体がドーピング防止規則違反を理由に自ら処分を課す場合には、まずは競技者本人に弁明の機会を与えなくてはなりません。また、処分通知においては、処分の理由を明記するとともに、不服申立ての方法についても併せて記載することも必要です。これらの手続がおろそかにされると、競技者に制裁の範囲を超えた重大な不利益を課すことになりかねません。不服申立てに関し、日本スポーツ仲裁機構（JSAA）を利用する場合については18ページを参照してください。また、JSAA発行の「ドーピング仲裁ガイド^{*3}」も参考になります。

なお、JADA 加盟団体についてはJADA 規程に基づく手続を行いましょう。

ドーピング防止規則 違反と広報

競技者のドーピング防止規則違反が発覚した場合、スポーツ団体はその説明責任の一環として、かかる違反の事実、違反者に対する処分の内容とその理由を、処分対象者のプライバシーに配慮した適切な範囲で公表する必要があります。スポーツ団体運営の健全化という観点からは、必要に応じ具体的な再発防止について検討し、それを公表することも望ましいでしょう。

※3 「ドーピング紛争に関するスポーツ仲裁規則」による仲裁については、「覚えておきたい！ドーピング仲裁ガイド!!」を参照してください。





スポーツ団体の役員による不正経理が発覚しました。 どのように対処すべきでしょうか？



あるスポーツ団体の会長が他の役員、事務局長と共に、会長や他の役員に対して、役員報酬とは異なる様々な名目で、スポーツ団体の資産から多額の金銭を交付していたことが発覚しました。この金銭交付は報酬規定や役員会の決議に基づくものではありませんでした。これらのずさんな経理の結果、このスポーツ団体は、多額の赤字を出してしまいました。このような不正経理に対してスポーツ団体としてどのように対応すればよいのでしょうか。



スポーツ団体自身が関わる組織的な不祥事が生じた場合、事実関係及び原因の調査のほか、関与した役員の処分、流出した金銭の回収などの対応を採りましょう。また、再発を防止するために、スポーツ団体役員の意識改革やスポーツ団体における経理に対するチェック構造を改善するなど組織として対応する必要があります。

有識者による十分な事実関係の調査・原因究明が必要

不祥事が発生した場合には、まず、事実関係を把握し、原因を究明して、判明した事実関係及び原因に基づいた適切な対応が必要となります。

不正経理のようにスポーツ団体内部の役員等による組織的な不祥事の場合、スポーツ団体から独立した外部の有識者（弁護士、公認会計士、税理士等）や、そのような外部の有識者による第三者委員会に調査を委

ねる必要もあります。

なぜなら、組織的な関与があり、役員等との上下関係、従来の人間関係などにより十分な調査ができない可能性が高く、調査結果に対して社会からの信頼が得られないからです。

調査結果をもとに適切な処分をすることが大切

調査によって判明した事実関係及び原因に即して、必要かつ適正な処分を採りましょう。

(1) 不正経理に関与した役員、 職員の処分

不正経理のようなスポーツ団体の役員、職員としての重大な責務に違反するような行為を行った役員、職員に対しては、解任、解雇という処分を検討する必要があります。

(2) 不正経理に関与した 役員に関する刑事告訴

スポーツ団体の資産の使用が、業務上横領、背任などの犯罪行為となる場合には、スポーツ団体として、不正経理に関与した役員、職員を刑事告訴することも検討する必要があります。

(3) 流出した金銭の回収

スポーツ団体の資産はスポーツ団体運営に使用すべきものです。スポーツ団体から不正経理に関与した役員、職員に対して損害賠償請求を行うことで、不正経理によって流出したスポーツ団体の資産を回収しなければなりません。

勉強会や経理調査で 再発を防止しましょう

不祥事が発生し、その事実関係及び原因が判明した後は、今後同じような不祥事を起こさないように対策を講じる必要があります。

(1) 役員、職員自らによる 勉強会等の実施

① スポーツ団体の資産は役員、職員の 資産ではないことの再認識

当たり前のことですが、スポーツ団体の資産はスポーツ団体の目的のために支出されるものなので、スポーツ団体の資産を役員、職員の個人目的のために支出することは許されません。例え、スポーツ団体の強化や資金繰りが苦しいなどの理由で、役員が私財を投入していたとしても、それはスポーツ団体の資産になります。

② 役員はスポーツ団体から 業務執行を委任されている 法的責任者であることの再認識

役員は、スポーツ団体からスポーツ団体の業務の執行を委任されているので、スポーツ団体に対して役員として、法律上重大な責務を負っています。もちろん法的に、不正経理に関与した役員はスポーツ団体に与えた損害を賠償しなければなりません。スポーツ団体の役員は、単なる名誉職ではなく、このような重大な法的責任が課される仕事であることを再認識すべきでしょう。

(2) スポーツ団体から独立した 外部の有識者による経理の調査

スポーツ団体の監事に公認会計士や税理士などの外部の有識者を置くことはもちろんのこと、スポーツ団体から独立した外部の有識者による、外部からの経理の調査を行うことも必要でしょう。

なぜなら、スポーツ団体内部の方がなっている監事による経理の調査では、役員同士の従来の人間関係への配慮等から、調査の実効性が確保できないからです。

社会から信頼を回復するために 十分な広報活動をしましょう

スポーツ団体は、まず社会に対して、不祥事によって社会一般に対して迷惑をかけたことを謝罪するのが良いでしょう。そのうえで、不祥事の原因の調査経過、不正経理の事実関係及び究明された原因、スポーツ団体として採った対応、再発防止等について説明し、スポーツ団体としての信頼回復に努める必要があります。

MEMO

.....
.....
.....



スポーツ団体で不祥事が発生しました。 どのように対応すべきでしょうか？



あるチームのコーチが、競技者に対してセクシャルハラスメントを行っていたことが判明しました。スポーツ団体として、どのように対応すべきでしょうか。また、再発を防止するために、どのようなことに留意すべきでしょうか。



指導者による競技者に対するセクシャルハラスメントや暴力事件などスポーツ団体の関係者間で問題が起きた場合は、スポーツ団体として、原因の究明、当事者の処分など適切な対応をとることが求められます。



競技者が、大麻を所持していたとして警察官に逮捕されました。スポーツ団体として、どのように対応すべきでしょうか。



競技者等の薬物犯罪やその他の刑事犯罪など、個人が問題を起こした場合であっても、不祥事を起こした競技者等の社会的な注目度、スポーツ団体内における役割や地位によっては、単なる個人の問題では済まされず、スポーツ団体として適切な対応をとることが求められます。

スポーツ団体としての調査

迅速かつ公正な調査

不祥事が起きた場合、まず、スポーツ団体として、迅速に事実関係を把握するため、

不祥事を起こした本人や関係者から詳細な事情聴取を行います。

もともと、スポーツ団体内部の役員等のみが調査を行うと、従来の人間関係等から、公正・中立な調査を期待できないことも考えられます。そこで、例えば、弁護士や大

学教員など、スポーツ団体外の有識者が関与して調査を行うことを検討すべきでしょう。事案の内容、規模によっては、外部の有識者による第三者委員会などを構成する必要もあります。

調査の結果を踏まえて、不祥事が起きた原因の究明や、再発防止のための方法などを検討することも重要です。

処分のあり方

弁明の機会と処分の適正

調査の結果、問題となる不祥事の社会的非難の程度や事案の性質によっては、スポーツ団体として、不祥事を起こした本人に対して処分を行うこととなります。

スポーツ団体による処分は、処分の対象者にとって著しい不利益をもたらすので、本人から直接言い分を聞いた上で、本人に弁明の機会を与える必要があります。

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、スポーツ団体外の有識者の関与を検討すべきでしょう。

そして、スポーツ団体が処分を課す際には、処分の対象となった者に対して、処分の内容とその理由を直接説明します。

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。不服申立手続として、日本スポーツ仲裁機構（JSAA）を利用する場合は、18ページを参照してください。

問題の発生・再発を防ぐために

スポーツ団体の内部における不祥事の発生を防ぐためには、常日頃から、次のような方策を講じることが大切です。

(1) 関係者に対する教育啓発活動

スポーツ団体の役員やコーチ、監督等指導者らを対象とした定期的な研修会等の実施や、パンフレットなどの情報資料の配布などが考えられます。

(2) 各スポーツ団体におけるガイドラインの作成

なお、財団法人日本体育協会に加盟しているスポーツ団体には、「財団法人日本体育協会及び加盟団体における倫理に関するガイドライン」に基づき、倫理や社会規範に関して必要な規程の整備を図ることが求められています。

(3) 倫理委員会や相談窓口の設置など

法律の専門家やカウンセラーなど、スポーツ団体外の第三者の関与も検討すべきでしょう。

広 報

社会からの信頼回復

スポーツ団体は、不祥事に関する社会からの信頼回復のため、対外的な広報を行う必要があります。処分内容、不祥事が起きた原因と、それを踏まえての再発防止策、スポーツ団体としての謝罪の表明などを広報することが考えられます。

事実関係を公表する場合には、処分の対象者や被害者のプライバシーに十分に配慮する必要があります。また、刑事事件に発展し、捜査が進行中の場合には、捜査機関から、情報を公開しないように求められる場合もあるでしょう。



紛争を解決するために

日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) とは？

「実践編」で述べたような代表選手選考やドーピング規則違反・不祥事への関与による資格停止処分などをめぐり、競技者とスポーツ団体との間には様々な紛争が発生することがあります。しかし、スポーツ紛争の多くは法律上の争いとは言えないため、裁判所を通じた紛争解決は難しい場合があります。

そこで、スポーツをめぐる様々な争いを**公平・適正**かつ**迅速**に解決する場を提供する目的で日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) が 2003 年に設立されました。JSAA は財団法人日本オリンピック委員会・財団法人日本体育協会・財団法人日本障害者スポーツ協会の 3 団体からの拠出金等により運営されている独立した機関です。2009 年 4 月より一般財団法人となりました。

日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) の紛争解決手続

JSAA では **3 つの仲裁手続** を用意しています。

これらの手続きの主な違いは、対象となる紛争、当事者、手続費用の点にあります。

また、まずは中立的な第三者のもとで話し合いを行い、事実の確認や和解をしたいという場合には**調停手続**も用意しています。

仲裁は仲裁人により仲裁判断が下されると、当事者を拘束する効力が発生しますが、調停は調停人が解決案を提示したとしても、その解決案を必ずしも受け入れる必要がない点で異なります。

仲裁

- スポーツ仲裁規則による仲裁
- ドーピング紛争に関するスポーツ仲裁規則による仲裁
- 特定仲裁合意に基づくスポーツ仲裁規則による仲裁

調停

- 特定調停合意に基づくスポーツ調停 (和解あっせん) 規則による調停

コラム



仲裁と調停ってなに？ 裁判とは違うの？

裁判とは、国の司法機関である裁判所が法律を基準として判断する手段であり、紛争解決手段として代表的なものであると言えます。しかし、裁判は一般的に判決まで長期間を要することが多くそれに伴い費用もかかってしまいます。また、裁判官は法律の専門家ではあっても、必ずしもその紛争に関連する分野の専門家ではありません。

一方で、仲裁と調停は紛争の解決を当事者が選択する独立公正な第三者にゆだね、その判断によって紛争を解決する合意に基

づく紛争解決手段であり、専門性を有する第三者を当事者が選択することができます。また、仲裁と調停は当事者間の合意があることを前提としているため、当事者の意向に合わせ柔軟に手続が進められるため、迅速な紛争解決が期待できます。

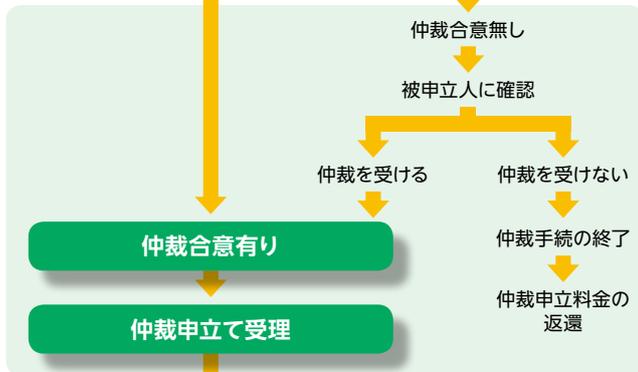
裁判に比べ、「**当該分野に通じた高い専門性**」「**迅速性**」「**低廉性**」を有する点で仲裁や調停による紛争解決は利用しやすい紛争解決手段であると言えます。

「スポーツ仲裁規則」による
仲裁手続方法

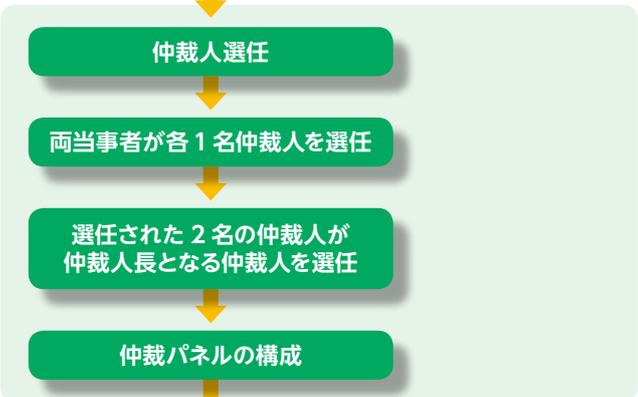
1. 仲裁申立



2. 受理



3. 仲裁パネルの構成



4. 審理



5. 仲裁判断



「特定調停合意に基づくスポーツ調停 (和解あっせん) 規則」による
調停手続方法

1. 調停申立



2. 応諾確認



3. 調停人・助言者の選定



4. 調停期日



5. 調停終了



「ドーピング紛争に関するスポーツ仲裁規則」による仲裁手続方法については、「覚えておきたい! ドーピング仲裁ガイド!!」12~13 ページを参照してください。



ご意見をお寄せください

日本スポーツ仲裁機構では、
スポーツガバナンスに関する
皆様のご意見を幅広く受けつけています

T E L: 03-5465-1415 (留守電対応有り)

F A X: 03-3466-0741 (24 時間受付)

E-mail: info@jsaa.jp (24 時間受付)

Governance Guidebook

トラブルのないスポーツ団体運営のために

ガバナンスガイドブック

発行日：2011 年 3 月 25 日

発 行：一般財団法人日本スポーツ仲裁機構

〒150-0041 東京都渋谷区神南 2-1-1

国立代々木競技場内

TEL：03-5465-1415

FAX：03-3466-0741

<http://www.jsaa.jp/>

スポーツ界のガバナンスに関する委員会

上柳敏郎 板橋一太 井上広樹 内田千秋 菊田秀雄
須田洋平 松本泰介 間野義之 望月浩一郎 森崎秀昭
矢上浄子 山崎卓也 和田恵

平成 22 年度 文部科学省委託事業