

平成 30 年度スポーツ庁委託事業

スポーツ界のコンプライアンス強化事業  
コンプライアンス教育の強化

報告書

スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会

2019 年 3 月 29 日

## 第一 はじめに

日本スポーツ仲裁機構は、2018年12月、スポーツ庁より、「スポーツ界のコンプライアンス強化事業」について事業委託を受け、コンプライアンス教育の強化を実施することとなった（以下「本事業」という）。なお、事業の継続性の観点から、平成29年度の委託事業（以下「昨年度委託事業」という）の際に組成した「スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会」の委員の中から弁護士複数名を指名し、本事業を実施することとした。

本事業は、クリーンでフェアなスポーツ界の実現に向け、スポーツが持っている本来の力を損なうことがないように、スポーツ選手等に向けたコンプライアンス教育の強化することを趣旨とし、スポーツ団体の幹部役員や事務局員らに対するコンプライアンスに関する意識改革を促す教育を実施するとともに、各スポーツ団体における組織としての体制強化の取り組みを支援することを目的とする。

平成29年度本事業（以下「昨年度委託事業」という）報告書作成のために2017年末から2018年2月にかけて実施したスポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン・セルフチェックリストの回答状況（以下「昨年度チェックリスト回答」という）は以下のとおりであり、スポーツ団体毎に回答結果を見ると、当然のことながら各団体に抱えている課題感はそれぞれ微妙に異なっているものの、大部分は共通していることが判明した。すなわち、スポーツ界のコンプライアンス強化のエンジンは中央競技団体（National Federation;以下「NF」という）であるにも関わらず、ハード面として常設のコンプライアンス強化責任部門や責任者の不在、ソフト面として継続的なコンプライアンス強化研修の未実施という課題が昨年度委託事業の調査により明らかとなったのであった。また、各チェックリストの項目について、「できている」を1、「できていない」を4として、点数を合計してみると、全40項目で100点を超える団体が、JOC傘下の団体でも12団体、JPSA傘下の団体で14団体もあり、回答がなかった団体があることを考えると、早急にコンプライアンス強化のための実効策が必要であることが浮き彫りになる結果となった。

中央競技団体（NF）全 156 団体（回答率 60.25%）における現況評価

分野	達成割合	JOC 日体協 関係	JPSA 関係
1 コンプライアンス強化全般	63.30 %	61.21 %	66.67 %
2 コンプライアンス強化のための組織 基盤整備	61.69 %	64.85 %	56.54 %
3 コンプライアンス強化のための教育	67.45 %	69.26%	64.49 %

そこで、本事業では、昨年度委託事業に関与した知見のある弁護士をメンターとして NF に派遣し、伴走者としてアドバイスを与えながら、主にソフト面でのバックアップを行うとともに、その中で、ハード面の整備についても、団体の役職員とディスカッションをしていき、最終的には強化責任者（担当理事）の設置や同責任者レベル（トップ）の意識強化、組織内におけるコンプライアンス強化のためのエンジン作り・自走できるための体制作りの下準備を行うことを目指した。ただし、契約締結日が 2018 年 12 月 18 日と当初の予定より大幅に遅れたため、支援対象とする NF の数を縮小し、支援内容としても各 NF の承諾を得てから契約期間満了までの実質 1 ヶ月半で行える内容に絞らざるを得なかった。

なお、実施日程は以下のとおりである。

2018 年 12 月 18 日 第 1 回準備会議開催（事業方針検討①）

2018 年 12 月 26 日 第 2 回準備会議開催（事業方針検討②）

2019 年 1 月 9 日 第 3 回準備会議開催（スポーツ団体の選定・承諾取り付け①）

2019 年 1 月 23 日 第 4 回準備会議開催（スポーツ団体の選定・承諾取り付け②）

2019 年 1 月 28 日 第 5 回準備会議開催（スポーツ団体の選定・承諾取り付け③）

2019 年 1 月 29 日～3 月 28 日

下記各団体へのメンター派遣（ヒアリング/研修実施）・チェックリスト回答収集・改善点の洗い出しと優先順位付け

記

- (1) 一般社団法人日本ボクシング連盟  
事務局長 菊池浩吉氏  
事務局 富岡誠氏
- (2) 公益財団法人日本体操協会  
専務理事 山本宣史氏

事務局長 渡邊榮氏

体操マルチサポート委員会委員長 立花泰則氏

(3) 公益社団法人日本ホッケー協会

事務局長 坂本幼樹氏

理事（弁護士）奥田竜子氏

(4) 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会

事務局長 常深伸太氏

企画部付部長 斎藤守弘氏

(5) 一般社団法人日本パラ陸上競技連盟

理事 小林順一氏

(6) 一般社団法人日本身体障がい者水泳連盟

常務理事 桜井誠一氏

2019年2月14日 スポーツガバナンス・ワークショップ開催

2019年3月24日～3月26日 海外調査-SIGA Sport Integrity Forum V-

## 第二 本事業の成果

### 1 対象となるスポーツ団体の選定

昨年度チェックリスト回答状況において「できている」を1、「できていない」を4として点数を合計した結果全40項目で100点を超えた26団体、及び、同チェックリストに未回答だった団体の中から選定を行った。

契約期間が短縮されたことを受けて、年末年始を挟んで約1ヶ月で選定作業から承諾の取り付けまで行う必要があったことから、過去に当機構やその他の団体が開催したコンプライアンスに関連したシンポジウムやセミナーへの参加実績があるなど一定程度コンプライアンス強化について課題感を持ちつつ積極的に外部で知識を吸収しようとしている団体を抽出し、個別に連絡を取ったうえで、6団体から本事業に協力する旨の承諾を取り付けた。

なお、東京オリンピックを前にJOC傘下のNFが最重要の注力対象であることから、6団体のうち4団体はJOC傘下のNFを選定した。他方、昨年度チェックリスト回答状況からJPSA傘下のNFについてはJOC傘下のNFとは異なる課題感があると推察されたことから、2団体はJSPA傘下のNFを選定することとした。

### 2 メンター派遣

昨年度委託事業の報告書でも指摘したとおり、役員を中心としたコンプライアンス教育によりコンプライアンス意識が上がってこそ組織における能動的なコンプライアンス強化が期待できることから、コンプライアンス強化に向けた組織基盤の整備を志向しながら、役職員、選手や指導者等に対するコンプライアンス教育を中心に、各委員が中央競技団体と一体となって昨年度委託事業で策定したコンプライアンス・セルフチェックリストを活用しつつコンプライアンス教育を実施した。

昨年度委託事業に関与した知見のある弁護士を中心にメンターとしてスポーツ団体に派遣し、伴走者としてアドバイスを与えながら、主にソフト面でのバックアップを行った。具体的には、昨年度委託事業により当機構が取り纏めた「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン」、「セルフチェックリスト」、及び「不祥事対応事例集」を用いて、セルフチェックリストにおける未対応項目の状況（仲裁・調停への理解増進や仲裁自動応諾状況の導入）等を確認した。さらに、主にスポーツ団体の幹部役員や事務局長らに対するコンプライアンスに関する意識改革を目的とした教育を実施し、各スポーツ団体における組織としての体制強化の取組を支援した。

実施期間が短く、なかなか有意な成果は上げられなかったものの、現場の役職員の

悩みは後述のとおり団体毎にまさに千差万別であることが確認できた。

### 3 チェックリストを用いた再チェック（コンプライアンスガイドラインを用いた具体的な実態調査）

各 NF において（昨年度も回答してもらった団体は再度）セルフチェックリストに回答してもらった上で、コンプライアンス強化のための組織基盤整備全般に関する事項、相談窓口の運用状況、コンプライアンス教育体制、セルフチェックリストと実態との認識のずれの有無等を別紙1※のとおり取りまとめた。

なお、「平成 29 年度スポーツ庁委託事業スポーツ界のコンプライアンス強化事業におけるコンプライアンスに関する現況評価の実施報告書」（独立行政法人日本スポーツ振興センター）19 頁以下で示されている調査結果と昨年度委託事業の報告書に記載したチェックリストの回答内容との間で著しい乖離は見られなかったものの、スポーツ団体によって意識の差があり、また、回答者がスポーツ団体によってそれぞれ「できている」、「できていない」の判断基準もなく回答内容の精度に疑義が残っていたため、本事業においては、メンターとなる弁護士による第三者としての客観的な意見を踏まえて評価を行ったものである。

結論としては、セルフチェックリストと実態との認識の大きなずれは確認できなかったが、いずれの団体も各チェック項目を「できている」または「ほぼできている」として回答した部分について形式的にはそのように評価できる状況にはあるものの、その運用面や手続面でどこまでその実効性が担保されているか不明という意見が多数寄せられたところである。今後は、形式面のみならず、いかに実効性を確保した運用・手続を実施していくか、そのためにはどのような順序・方法で進めていくべきかがスポーツ団体のコンプライアンス強化のための課題となることが浮き彫りとなったといえよう。

これらを踏まえ、2019 年度以降、それぞれ団体毎に優先順位を付けながら一つずつ課題点を克服して行くための準備を、各メンターによる協力のもと本事業内で進めた。

※別紙 1 については団体の内部情報が含まれるため、非公開としております。

### 4 海外調査

海外では中央競技団体の認証制度や資格更新制度を導入し、ガバナンス体制やコンプライアンス強化の取り組みをうまく制度の中に織り込みながら各競技団体がこれらを向上せざるを得ない状況を作っている。日本で全てを直ちに導入できるものではないが、大いに参考になると思われるところ、海外での動向を常に調査し、キャッチ

アップしていくことが肝要であるため、海外のカンファレンスに参加し、最新のコンプライアンス強化のための情報を入手した。

その詳細は別紙2のとおりであるが、概要を以下に記載する。

- 日本のスポーツ界においては、汚職の問題はそれほど大きな問題にはなっていないが、オリンピック招致を巡る問題についてまだフランス当局の捜査が続いているという現状であり、今後日本も世界的なこの汚職・腐敗の連鎖の中の当事者として意図せずとも巻き込まれるリスクがあるのは明らかである。となれば、日本のスポーツ界にとっても世界的な汚職防止のトレンドについては情報を継続的にアップデートしておくべきであろう。
- また、日本のスポーツ界を取り巻くスポンサー企業の意識も変えていく必要がある。まだまだ日本のスポンサー企業はいかに露出させるかだけを考えている部分が否めない。世界的なトレンドとしては、スポンサーを通じて世の中の 이슈を解決する、という形になって来ており、スポンサーにも意識改革が必要ではないか。
- スポーツ団体ガバナンスコードを実行的な制度にするためにも、JSC などからの助成の条件にするだけでなく、スポンサーもガバナンスコードを遵守していない団体にはスポンサーしないなどの意識を持ってもらうことが必要なのではないか。そうなれば、自然とスポンサーする際に注意深く選手や団体を見るようになり、ひいては選手個人や団体の意識の底上げにつながるだろう。
- さらに、日本のスポーツ界においてこれまでハラスメントなど人権が侵害される場面が多く、これをどう防止するかという方向性での議論だったが、現在、世界的な潮流としては、スポーツを通じて人権を実現するというのが主流になっている。これまで受動的に、発生した問題に場当たりの対応してきたのが現実だったが、これからはよりプロアクティブに、人権原則を採択し、それを実現するための施策を実行していく必要があるだろう。
- また、グローバルスタンダードの策定とそのチェックを行うという認証を行っている SIGA の活動は今後世界的なメインストリームになっていく可能性がある。日本でもドラフトが完成したスポーツ団体のためのガバナンスコードと円卓会議によるその履行状況のチェックをより効果的に行うためにも、日本としても大いに参考になるだろう。

## 5 有識者を招聘したワークショップの開催

海外におけるコンプライアンス強化の取り組みを知ることは日本のスポーツ団体におけるコンプライアンス強化の参考となるため、諸外国の NF のガバナンスやコンプライ

アンスなどの改革の具体的な事例を紹介し、スポーツ団体のガバナンス改革の実際の問題や対応並びに今後の方策について議論し、スポーツ団体関係者のガバナンス及びコンプライアンスに関する意識の高揚を図るものとする目的として、「諸外国におけるスポーツ団体のガバナンス改革の動向と改善方策」と題して国内外の研究者を招き各スポーツ団体の担当者とのワークショップを開催した。

その詳細は別紙3のとおりであるが、概要を以下に記載する。

- ▶ ガバナンスは西洋に由来する概念で、合理性とか宗教的倫理感も含まれ、個人主義でルールを重視するが、アジアにおける価値観は集団主義で信頼関係を重視するため、そのまま適用するとうまくいかないこともある。
- ▶ NF ガバナンスコードは、コーポレートガバナンスを参照して作られることが多いが、コーポレートガバナンスコードは利益追求、合理性を指標として組み込んでいるため、基準は明確であり単純である一方、NFをはじめとするスポーツ団体の目指す指標は、最終的には①心身の健康、②個人の成長、③社会の発展、④経済の発展に収斂される（例：トップアスリートの育成やメダルの獲得数、スポンサー、助成金、競技の普及等）。それゆえに基準の作成は難しく、コーポレートガバナンスを模倣しすぎると結果や合理性に力点が置かれ過ぎないようにしなければならない。イギリスはガバナンスコードに関し、三分割くらいに考え、トップ、中規模、草の根というレベルで分けようとしている。
- ▶ イギリスでは2000年にNGB監査が開始され20年経過した。この間、指標は絶えず変更・改定されている。イスラエルサッカー協会は4年間で200箇所修正した。オリンピック憲章は、1894年に制定されてから69回も改定されているが、この内容は2011年のオリンピック憲章で初めて根本原則として「スポーツ組織は、自律の権利と義務を有する。」という点が追記された。この背景にはスポーツのもつ権力・ビジネス的側面が肥大化し、それが汚職、ドーピング、八百長等の不祥事へとつながっていった。
- ▶ グッド・ガバナンスの5原則として、①効果的なリーダーシップの提供、②組織に対する統制・コントロール、③透明性と説明責任、④効率性、⑤清廉性をもって行動することが挙げられる。
- ▶ IOCはソルトレイクシティ五輪の不祥事以降、取り組みを続けている。2008年にIOCは、オリンピック・スポーツムーブメントのグッド・ガバナンスに関する基本的普遍原則」を公刊した。このグッド・ガバナンスでは、ビジョン、ミッション、ストラテジーが強調され、何のためにこの団体を運営していくのかという部分を明確にすることが求められている。また、2017年にIFやNOC向けに「スポーツにおけるハラスメント虐待から選手を守る（Safeguarding athletes from harassment and abuse in sport）」と題するツールキットを公刊し、まずは基本方針の策定が出発点となる。



- ▶ スポーツ界において暴力・ハラスメントは存在しているということを基本的な前提として性善説からの転換を図る必要がある。その上で、スポーツ界における暴力・ハラスメントに係る問題は、加害者個人の問題ではなく、組織の問題であり、暴力やハラスメントに立ち向かう組織のリーダーシップが重要である。
- ▶ アスリートとコーチの依存関係が問題の根深さにある。アスリートとコーチが親子のような関係となり、コーチが捕まってしまったら自分はどうなるのかという不安から問題が表出しないことがある。どのようにすれば内部通報以外の方法で申立てを吸い上げることができるかということを探すべきであり、テクノロジーを活用していくという選択肢もある。

### 第三 本事業の成果に関する評価

本事業は、実働約3カ月という短い期間の中で、前述の事業目的達成のため、各NFの担当者による協力のもとで実施された。

当初想定していた期間を確保できればさらに踏み込んだ施策や検討ができたと思われるものの、限られた期間内で、実際に本事業を契機としてNFが研修の機会を設けたり、中長期の計画の策定に着手するなど、弁護士などの有識者をメンターとしてNFに派遣し伴走者とすることの重要性を改めて確認することができた。

国際的にもスポーツ団体のガバナンス不全や汚職の問題が発生しているが、日本においても、この1年間に限っただけでも指導者とアスリート間の関係性に基づくパワーハラスメントに関連する不祥事が多数発生した。

当機構も昨年度委託事業において、2018年3月にコンプライアンス・インテグリティに関するガイドラインや不祥事事例集を策定し公表したところであったが、単にガイドラインを作るだけでは効果はなく、どういった形でそれを団体内部に浸透させ、インストールし、執行・実行していくのが次の課題であり、重要なポイントだと認識している。

本年度はいくつかの中央競技団体を選定し、具体的にガイドラインを活用して、実行させるための実証実験を行っているが、それぞれの団体の規模によっても課題は異なるし、規模が同等でも、組織体制や辿ってきた歴史によって注力すべき課題は様々であると実感したところである。

## 第四 提言

### 1 コンプライアンス強化責任者（担当理事）の設置や同責任者レベル（トップ）の意識強化

本事業の最新のセルフチェックの実施結果においても、「コンプライアンス強化スタッフの採用と後進の育成を計画的に行っていること」（「コンプライアンス強化全般」分野の「人材育成・確保」という項目は「ほぼできている」と回答した団体が1団体のみで、他の5団体は「できていない」又は「あまりできていない」と回答していること、「スポーツ団体の役職員向け[組織マネジメント]教育の実施」（「コンプライアンス強化のための教育」分野）という項目は、いずれも達成割合が50%以下となっていることから明らかなように、スポーツ団体において人材育成と役職員への教育体制の整備が最もコンプライアンス強化のために必要な点であることを改めて確認することができた。

現状、多くの団体が、事務局長などがコンプライアンス強化担当も兼任している状態である。各担当者は、自らの役割と責任（中央競技団体としての公益性、唯一性）を再認識し、主体的・自律的に改革・改善に努め用途はしているが、継続的な倫理・コンプライアンス教育の実施体制の整備の足がかりを作ることにはできていないのが現状であり、改めてコンプライアンス強化のためのコンプライアンス・オフィサーの設置を進め、日本においても、このようなコンプライアンス人材を積極的に設ける必要があることを指摘しておきたい。

昨今、スポーツ界のコンプライアンスを担う人材育成のために、スポーツ・コンプライアンス・オフィサーの養成講座も登場するなど、その萌芽が見られるものの、未だ任意の講習会に止まり、費用負担も参加者や団体にとっては軽いものではないことから、公式の資格制度を設けるなどして、各団体1名ずつ担当者を決め、参加することを義務付けるなどの措置を前向きに検討することもコンプライアンス強化に資するだろう。

なお、本委託事業では、ワークショップとして海外の講師を招聘してNFの専務理事クラスを指定討論者とした上で、学者なども交えてかなり踏み込んだ議論を行うという試みを実施したが、指定討論者に限らず、参加者の満足度も高く、このような世界レベルを意識した勉強会やワークショップも定期的に、かつ、継続的に実施していく必要があるだろう。

## 2 組織内におけるコンプライアンス強化のためのエンジン作り・自走できるための体制作りのためのサポート体制の継続

また、コンプライアンスに関する機運が高まっている今こそ、Vision やポリシー、中長期の基本計画などを策定する最良のタイミングであり、組織内におけるコンプライアンス強化のためのエンジン（各団体が自ら考え、律することができる仕組み）づくりを検討すべきであろう。

世界的な潮流としては、スポーツ団体と人権問題というテーマで議論されることが多くなってきており、この観点からも Vision やポリシーに人権原則を採択することを盛り込むという対応が今後必要になってくると思われる。日本においては人権問題というのはあまり意識されて来なかった分野であり、「ビジネスと人権」という文脈でようやく 2018 年頃からビジネス界で意識され始めたところである。したがって、スポーツ団体の認識や意識は世界的な議論から数年遅れていると言わざるを得ず、2020 年までには、少なくとも NF が人権原則を採択し、IOC ツールキットのチェックリストを参考にしながら、それを実行するための組織基盤の整備や、教育の機会を増やす努力をすることが必要になると考える。

さらに、現在検討が進められている「スポーツ団体ガバナンスコード」を実効性のあるものにするためにも、定期的に外部の有識者を各 NF に派遣することにより、自走できるための体制作りのためのサポート体制を構築すべきである。スポーツ団体にとってはコンプライアンス強化のためのペースメーカーを作り、スポーツ団体ガバナンスコード適合性審査制度との「車の両輪」として位置付けることが必要ではないだろうか。

## 第五 総括

本事業は、3カ月という非常に短い期間での実施となったため、残念ながら当初想定し、計画していた成果が得られたとは言い難い。とはいえ、昨年度委託事業で作成した具体的なツールやモデル規程・モデルマニュアル、セルフチェックリストは、各 NF の実務の中でも有用であることを再確認することができた。

2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催が目前に迫る現在、特に NF については、2020 年までに昨年度委託事業において開発したガイドラインが自主的に全て達成されることが望ましい。同ガイドラインは、セルフチェックの結果、判明したコンプライアンス強化の進展状況に応じて、スポーツ団体自らがコンプライアンス強化の優先順位を決定できるよう設計されているものの、昨今の不祥事頻発という事態を見る限り、セルフチェックはあくまでも担当者による主観が強く反映され、実態とは乖離しているリスクがあることも否めない。そこで、セルフチェックが1度だけ行われただけでは、スポーツ団体のコンプライアンス強化を継続的に実施していくことはできないことを改めて認識しつつ、このような取り組みが繰り返し実施されることによって初めて昨年度委託事業で開発したガイドラインに実効性を持たせることができるということを改めて確認し、このような措置を毎年繰り返していくことの重要性を各 NF に対して繰り返し発信していく必要がある。

そのために各スポーツ団体が自助努力するのは当然であるが、一方で、コンプライアンス強化は、専門性の高い事項であり、専門的な第三者からの積極的な支援や、専門的な人材育成なしにコンプライアンスの強化を図ることはできない。コンプライアンス強化の場面は、どの場面においても専門性が極めて高く、専門家の必要性は否めない。本事業の対象となった各 NF は、派遣した弁護士によるアドバイスを受けたことにより、自らが分析・判断し、優先順位を決めて今後の取り組みに生かすことができると思われる。実際に各 NF の担当者からは評価も高く、是非来年以降も継続して実施して欲しいとの声が上がっており、毎年、定期的に外部の有識者を各 NF に派遣することにより、スポーツ団体にとってはコンプライアンス強化のためのペースメーカーを作ることができると思われることから、2019 年度以降も継続的に本事業を実施し、NF 全体の底上げを図っていく必要があると確信している。

以 上

## カンファレンス報告書

- 1 会議名 SIGA Sport Integrity Forum V - New York City
- 2 主催 Sport Integrity Global Alliance
- 3 日時 2019/3/26
- 4 場所 The New York Athletic Club - 180 Central Park - New York - , NY 10019
- 5 プログラム  
別紙のとおり
- 6 内容

### (1) 主催者の概要とカンファレンスの趣旨等

5 回目を迎える SIGA<sup>1</sup> Sport Integrity Forum は、これまで欧州でのみ（ロンドン、リスボン、ローマ、ジュネーブ）で開催されてきたが、ついに北米での開催となった。会場となった New York Athletic Club は、1868 年設立の超名門スポーツクラブで、体育館やプール、ジム、メンバーが交流するためにレストランやバー、カードルーム、ライブラリーから宿泊施設まで完備している。クラブメンバーからは過去オリンピックで 151 もの金メダリストが誕生しており、また世界で最初にスカッシュコートが作られた事でも有名。全米オープンテニス選手権や NYC マラソン、バスケットボール、野球、ホッケー、サッカーなど 14 ものプロの男子チームが存在するなど、世界最高のアスリートが競うスポーツの中心地であり、複数のプロスポーツ連盟の本部もあるニューヨーク、しかもアメリカのスポーツを象徴する会員制クラブでの開催となった。

なお、6 回目の SIGA Sport Integrity Forum は、2019 年秋頃を目処に日本で開催される可能性もあるとのことであった。

団体の名称にも入っている「インテグリティ」という大きなテーマに加えて、繰り返し登壇者が口にしてきたのは、「透明性」と「説明責任」という言葉、そして、「ユース世代へのアプローチ」と「インテグリティ教育の重要性」であった。なお、特徴的だったのが、スポンサー企業を集めたセッションと、元アスリートや現役アスリートを集めたセッションが行われたことであろう。

世界のスポーツ界が直面している最も差し迫った課題である、ガバナンスとスポーツインテグリティ。これらの問題は、スポーツ界のみならず、政府やそこにスポンサードする企業、さらに市民社会のリーダーたちによって対処されるべき重要な問題である。

---

<sup>1</sup> Sport Integrity Global Alliance (SIGA) は、2017 年に設立された組織であり、スポーツが高いインテグリティの下におかれ、非倫理的行為、違法行為、刑事法違反の行為が行われないようにすることを Vision として掲げている団体である。SIGA のメンバーはメンバーには、ANOC、NOC、IF、NF、企業、大学などが含まれ、UNESCO や米国の Health and Human Services 省などとパートナーシップを締結している。

SIGA は、グッドガバナンス・ベッティング・ファイナンス（財務の健全性）という 3 つのインテグリティに関わるグローバルスタンダードを公表している。<http://siga-sport.net/siga-universal-standards/>

各 NF 関係者に加え、MLB や NFL、NBA など 4 大スポーツと言われるリーグの関係者や、スポンサー企業、弁護士、学者などが幅広い地域から集まり、共通の価値観とスポーツで最も重要な価値観に立ち向かうため、そして、優れたガバナンスと誠実さを維持し続け、腐敗を防ぎ、闘うために熱い議論が行われた。

SIGA Sport Integrity フォーラムは、必要とされている文化的変化と長期にわたる時代遅れの制度のアップデートをもたらすための努力を惜しまず、この 2 年間ヨーロッパでの議論を通じて蓄積したノウハウや手段を、SIGA Independent Rating & Verification System として世界に広げようとしている。概要は以下のとおりである。

- 2018 年 6 月 25 日、SIGA Independent Rating and Verification System というシステムを立ち上げ、これらのグローバルスタンダードのレベルの達成状況をモニタリングするパイロットプロジェクトを開始している<sup>2</sup>。今後、認証を受けるスポーツ団体を募集した上で、最終的には全てのスポーツ団体に対して認証を受けることを義務化することを検討している。
- BSI (British Standards Institution) が第三者機関として SIGA Independent Rating & Verification System を運用していくことになる。
- SIGA の独立した検証と評価の結果は、全プロセスの最大限の透明性を確保し、スポーツ組織が継続的に自らの基準を向上させることを奨励するため毎年公表される予定とのことであり、日本で現在検討されているガバナンスコードの策定と円卓会議によるその履行状況のチェックとの関係で、日本としても参考になる可能性がある。

## (2) カンファレンス要点

### I. コンプライアンス、ガバナンス関連でホットなトピックは何か

#### \* 体操界の不祥事

→ バレー界にも波及。女子選手と二人では会えなくなった。

#### \* NCAA のスキャンダル (FBI 捜査)

→ そもそも教育機関がビジネスをやること自体に利害相反がある。

→ 富の分配が偏っていて、選手にほとんどいっていない。

→ 賄賂の温床になっている。

→ NCAA はバスケットボールが富の大半を生み出す。

→ 不均衡の状況が常態化している。

→ その結果として稼げないスポーツのコーチが賄賂に手をつけた。

→ 裏口入学の問題として噴出 (ボートやサッカーなど)。

#### \* スポンサーを含むステークホルダーの厳しさ/意識が変わってきた。

→ ナイキは工場にモニターを設置して透明性を高めた。

---

<sup>2</sup> SIGA launches Tender Process for Sport Integrity Rating and Verification System (SIRVS)、<http://siga-sport.net/press-releases/siga-launches-tender-process-for-sport-integrity-rating-and-verification-system-sirvs/>

- 今後はノブレスオブリージュの考え方がさらに浸透してくる。
- 社会性の新たなプレッシャーとなる。
- 選手も、企業も、NF も、IF も DD をやられる時代になる。
- ジョニーマンゼル（ハインズマン賞 NFL）の問題が典型。
- DV、アル中など個人的な問題でも、スポーツ界にいられなくなる時代に

## II. どうやったら SIGA Independent Rating and Verification System 実効性のある制度にできるか

- \* 補助金だけでなく、スポンサーにも意識改革が必要。
  - スポンサーが露出面だけを追いかけていたのではダメ。
  - イシューを解決するためにスポンサーするという意識を持たないと。
  - そうなれば、自然とスポンサーする際に注意深く選手や団体を見る。
  - ひいては選手個人や団体の意識の底上げにつながる。

## III. 汚職について

残念なことに、汚職は現代社会に浸透してきた。これはスポーツだけの問題ではない。それどころか、それは法の支配と私たちの基本的な倫理的価値を損なう、あらゆる産業に浸透している。多くの点で、スポーツは社会を反映しており、私たちが耳にしている腐敗は、あらゆる分野や業界のリーダーが直面する問題の体系的なものだ。

何十年にもわたる貧弱な統治と、統括団体や政府による曖昧な態度、腐敗の破壊的な影響により、スポーツの評判は史上最低に達している。世界的なリーダーシップ、意義ある改革、そして国際企業の強化の必要性はこれまで以上に高まっている。

スポーツ界全員が同じ船に乗っている。どこかで汚職が起こると全体に影響してしまう。その意識で、全体が底上げをしていかなければならない。スポーツ界から汚職を根絶するため、世界レベルでの捜査が行われている。汚職の方法は日々国際化、かつ、複雑化していて、捜査の方法もアップデートしなければならない。

汚職の問題に真っ向から取り組まなければ、私たちは将来の世代にスポーツへの関心の低下をもたらし、スポーツ界自体が活力を失っていく。

では、現状を受け入れて法的手段の欠如を嘆くのではなく、どのようにしてスポーツセクター内で世界レベルで行動を起こすべきか。欧州ではアンチドーピングのセミナーを共同で開催したり、汚職の問題については国際間で情報共有しながら協力している。さらに、文化的な教育も必要。汚職防止を含めたインテグリティに関する世界的な基準を作っていくしかない。国連が重視しているのも若者（15～24 歳）。UNESCO の定義を参考にすると良い。

今、スポーツはその歴史の中で最も深刻で壊滅的なインテグリティの危機に直面している。これは全世界レベルでの協調的な行動の必要性がこれまで以上に緊急になっていないことを示している。汚職と犯罪者の侵入がスポーツの世界に広がり、現在の脆弱性



を露呈させてその完全性を損なう一方で、それらを排除しようとする勢力もまた懸命に努力はしている。しかし、スポーツ当局、政府、国際機関、及び法執行機関によって、果たしてこれまでスポーツにおける犯罪を阻止するために何が行われ、一体どのような成果が出たのか？

もはや、そのような外圧による規制には限界があるのではないか。今こそ、この分野で最も優秀な専門家が手を取り合い、国際協力の下で、取り組むべき問題である。問題は FIFA の問題に始まり、大学バスケット界でも蔓延し始めており、時間がない。若い子供たちがスポーツをする意味を見失い始めている。スポーツベッティングの文脈でも問題になる。汚職のインセンティブをスポーツから取り除くことが大事なのではないか。いつだって、汚職・腐敗は巨額のお金が動く世界で行われてきた。特に放映権ビジネスが始まってからその広がりも顕著だ。スポーツマーケティング会社が多額のお金を動かし、スポンサーシップ権も高騰している。小さい団体(草の根の団体)と大きい団体(FIFA)の差を見ても明らかなおお、そこにうごめくお金の量が、人を汚職・腐敗に導いている。

そこで、CEO などの役員の人事制度(年数制限など)を強化することが大事なのではないか。コストリカ協会の例など、世界的にもそのような取り組みが広がり始めている。

脱税事件とマネーロンダリングを担当してきた担当者によれば、これまでは銀行の出入金記録メールをひたすら調べていれば良かったが、様々な節税策・スキームなどの発達と共に世界中を迂回しながらお金が流れるようになっており、限界だ。外部から監視し、汚職を撲滅させることはもはや不可能に近く、ポリシーを定め、団体内部に自浄作用を持たせ、自らステップアップしていってもらうことが大事なのではないか。

#### IV. スポンサー企業のあり方について

また、プレッシャーポイント(Ex マーケティング会社の意識を変え、汚職・腐敗防止のための取り組みを行っていない団体にはお金を出さないなど)を作ることが大事なのではないか。スポーツは、ブランドや価値観を共有・促進するための最も強力な手段の1つである。だからこそ、スポンサーが付く。これは、スポーツ以外の他の分野では不可能な方法で、他の追随を許さないほどの人気と世界中のオーディエンスにリーチする可能性を秘めている。

しかし、スポーツ団体や競技会のインテグリティの完全性が一度損なわれると、ブランド、放送会社、及びその周辺のステークホルダーが受けるレピュテーションリスク・損害は致命的になる可能性がある。世界で最も重要な統治機関の複数のトップに繰り返しの汚職や腐敗のスキャンダルがある中で、グローバルなビジネス界の立場はどのようなものであるべきか。ガバナンスと透明性を高めるために、スポーツにどのように影響を与えることができるか。スポンサー、放送局、及び商業パートナーの間で、スポーツを新しい時代へと導くために何ができるのか？メディアやファンなどのステークホルダーは、クリーンな取引であるかを常に気にしており、スポーツ界を取り巻く取引は、もはやプライベートな取引ではなく、パブリックな取引になってしまっていることを肝

に銘じるべきであろう。

Panasonic オリンピックスポンサー北米担当の小杉氏によれば、“Future Generation” というテーマを掲げ、ミレニアル世代の 40 人のアンバサダーを指名し、若い子たちを感動させ、スポーツ界の未来と一緒に作っていくための活動をしているとのことである。具体的には、法教育に力を入れて、各オリンピック開催国で活動をしてきている。チーム、アスリート、スポンサーすべてについてインテグリティが求められていることを繰り返し伝えている。

ブラジル大手企業でオリンピックスポンサーを務めた「Pact for Sport」担当者によれば、リオ・デ・ジャネイロオリンピック・パラリンピックを経験したブラジルも、反汚職法が 2013 年に成立し、2015 年から施行されオリンピックの遺産として良いものが残ったと感じているが、それでもなお汚職がなくなり、法執行による限界を感じているとのことであった。

==== 閑話休題 =====

カンファレンス内では、MLB のコミュニティマネージャーが 1995 年から学校の子供達に対してインテグリティ教育を行ってきたことの功績が讃えられて表彰を受けた。ジャッキーロビンソン DAY のような形で、スポーツと教育（あるべき姿：人種差別撤廃の象徴＝多様性）を組み合わせるのがアメリカの文化であり、これをしっかり表彰する文化は日本でも取り入れていくべきであろう。

<https://www.bgca.org/about-us/alumni-hall-of-fame/thomas-c-brasuell>

## V. スポーツベッティングとインテグリティ

昨年、米国最高裁判所はスポーツ賭博の禁止を廃止し、州ごとの合法化の扉を開いた。ゆっくりと、しかし必然的に、スポーツベッティングは広く受け入れられるようになってきている。

しかし、この領域については、国、スポーツ賭博事業者、そしてスポーツ組織は未知の領域に入りつつあり、スポーツのインテグリティよりもスポーツがまた新たな金脈を見つけられるのではないかという期待に焦点が当てられている。アメリカ、ブラジル、その他の国々は現在、スポーツ賭博市場を開放しているが、彼ら、そして個々の州、賭博事業者、スポーツ組織および法執行機関は、この新しい状況をどのように規制するのか。違法賭博、八百長、スポーツ賭博の詐欺、さらには国際的に組織された犯罪さえも避けられないようにするための計画はどのように策定されているのか？選手、コーチ、スタッフ、その他の重要な参加者は、自分のリーグ内でベットすることを禁じられ、情報交換・監視メカニズムが整備され、トレーニング・教育も整いつつあるなど、欧州の規制上の経験からベストプラクティスを学ぶことができる。

現在、スポーツベッティングをめぐる問題は E スポーツの人気などで議論が活発化してきている。

## VI. チャイルドプロテクションとインテグリティ

毎日、何百万人もの人々が選手、コーチ、トレーナー、スタッフ、ボランティア、そして観客としてスポーツに参加している。大部分の人たちにとって、これは社会的関与、自信、及びスキルを向上させる信じられないほど前向きな経験である。

しかし、一部の少数の人にとっては、この経験はネガティブで実に有害なものになる可能性がある。若い選手の密輸や人身売買、さらには子どもの精神的および肉体的虐待など、現場を問わず増え続ける若者たちを守ることが、これまで以上に重要になってきているのは明らかだ。

ただし、この問題はそれほど大きく注目を集めていない。一般的に、事件自体が隠され、又は有力な権利者によってメディアなどを通じて反論されているからである。このような事態は子供たちを深く傷つけ、長期的には深刻な影響を与えることになるだろう。

これまで、スポーツ界はこの問題に対してプロアクティブよりも受動的だった。しかし、これではもう許容されないところまで来てしまっている。指導者たちが現在直面している最も重要な問題と、子供や若者があらゆる形態の虐待や差別のない安全で健全な雰囲気を楽しむようにするためになすべきことを、世界レベルで議論し、話し合う必要があるのではないか。

## VII. トップアスリートとインテグリティ

トップレベルのアスリートは、今も現場でもロールモデルであり続けている。スポーツの価値の認識を持ち、基本的な倫理教育を受けたアスリートが最高レベルで優れていることを示すことによって何百万というファンに影響を与えるのである。

スポーツの健全性が最前線に置かれている新しい時代の到来を告げる中で、我々はスポーツにおける彼らの経験、洞察、そして将来への期待を、もっと汲み取り、吸収して、全世界に発信していく必要があるのではないか。

女子サッカー選手の Hristo Stoichkov 氏によれば、アスリートはピッチの中でも外でもチャンピオンでなければならず、かつ、全てのステークホルダーに対して誠実でなければならないという。そして、アスリートは連続して限界を超え、判断しなければならず、自分を騙さず、打ち克たなければならない。リーグと安全性、保険、などについて交渉して、戦ってきたし、とにかく各階層の人と対話を重ね、お互いに歩み寄ってきたとのこと。CAS はアスリートにも IF にも非常に大切な適正手続を保障してくれているというコメントもあった。

各ステークホルダーに対しても、政府に対しても、やるべきことは山ほどある。世界のスポーツ界が変わろうとしている今、全員が熱意を持ってコミットしようではないか。実行に重きを置いて、説明責任を果たし、透明性を確保すべきだ。スポーツは何個かの IF のものでも、IOC のものでもない。我々のものだ。

(3) 雑感

日本のスポーツ界においては、汚職の問題はそれほど大きな問題にはなっていないが、オリンピック招致を巡る問題についてまだフランス当局の捜査が続いているという現状であり、今後日本も世界的なこの汚職・腐敗の連鎖の中の当事者として意図せずとも巻き込まれるリスクがあるのは明らかである。となれば、日本のスポーツ界にとっても世界的な汚職防止のトレンドについては情報を継続的にアップデートしておくべきであろう。

また、日本のスポーツ界を取り巻くスポンサー企業の意識も変えていく必要がある。まだまだ日本のスポンサー企業はいかに露出させるかだけを考えている部分が否めない。世界的なトレンドとしては、スポンサーを通じて世の中の 이슈 を解決する、という形になって来ており、スポンサーにも意識改革が必要ではないか。

スポーツ団体ガバナンスコードを実行的な制度にするためにも、JSC などからの助成の条件にするだけでなく、スポンサーもガバナンスコードを遵守していない団体にはスポンサーしないなどの意識を持ってもらうことが必要なのではないか。そうなれば、自然とスポンサーする際に注意深く選手や団体を見るようになり、ひいては選手個人や団体の意識の底上げにつながるだろう。

さらに、日本のスポーツ界においてこれまでハラスメントなど人権が侵害される場面が多く、これをどう防止するかという方向性での議論だったが、現在、世界的な潮流としては、スポーツを通じて人権を実現するというのが主流になっている。これまで受動的に、発生した問題に場当たりの対応してきたのが現実だったが、これからはよりプロアクティブに、人権原則を採択し、それを実現するための施策を実行していく必要があるだろう。

また、グローバルスタンダードの策定とそのチェックを行うという認証を行っている SIGA の活動は今後世界的なメインストリームになっていく可能性がある。日本でもドラフトが完成したスポーツ団体のためのガバナンスコードと円卓会議によるその履行状況のチェックをより効果的に行うためにも、日本としても大いに参考になるだろう。

以 上

別紙 2

MARCH 26TH, 2019

FOR



# SIGA

## SPORT INTEGRITY FORUM ✓

[WWW.SIGA-SPORT.NET](http://WWW.SIGA-SPORT.NET)

*Event Guide*  
March 26th

**NEW YORK  
ATHLETIC CLUB**

9am to 6pm  
Reception to follow

 @SIGAlliance



FORUM V | 26 March 2019

# Agenda at a Glance —

- 08:00 Welcome & Registration
- 09:00 [Opening Session](#)
- 09:15 SIGA - Leading The Way For Sport Integrity Worldwide
- 09:45 A United Front For Sport Integrity
- 10:45 [Coffee Break](#)
- 11:00 Keeping Corruption & Criminal Infiltration Out Of Sport
- 12:00 Global Business: A Catalyst For Sport Integrity
- 13:00 [Lunch/Networking Break](#)
- 14:00 Sport Betting Integrity - The Future
- 15:00 Fireside Chat
- 15:20 [Coffee Break](#)
- 15:35 Human Trafficking: Testimony of a Survivor Who Broke a World Record
- 15:40 Youth Development And Child Protection In Sport
- 16:40 SIGA Champions For Sport Integrity
- 17:40 Take-Aways From The 5th SIGA Sport Integrity Forum
- 17:45 [Closing Session](#)







第1回 スポーツガバナンス・ワークショップ  
「諸外国におけるスポーツ団体のガバナンス改革の動向と改善方策」  
開催報告書

● 日時

2019年2月14日（木）13:30～17:00

● 場所

筑波大学東京キャンパス

● 開催主旨

諸外国のNFのガバナンスやコンプライアンスなどの改革の具体的な事例を紹介し、スポーツ団体のガバナンス改革の実際の問題や対応並びに今後の方策について議論し、スポーツ団体関係者のガバナンス及びコンプライアンスに関する意識の高揚を図るものとする。

● ワークショップ概要

・開会の挨拶

山本 和彦 機構長

・講演1

Vassil Girginov 氏

（ブルネル大学教授／ヨーロッパスポーツマネジメント学会会長）

「ヨーロッパにおけるスポーツ団体のガバナンスを巡る動向：イギリスを中心として」

※Girginov氏が来日できなかったため、石堂氏による代読。

・講演2

Efraim Barak 氏

（CAS スポーツ仲裁人／ロンドン及びリオ五輪アドホック仲裁担当／EFRAIM BARAK - Sport Law & Consultancy 代表／弁護士／UEFA 法務委員）

「スポーツ団体のグッド・ガバナンススローガンの背後にある真の意味ー」

・講演3

石堂 典秀 氏

（中京大学教授／日本スポーツ法学会理事）

「スポーツ組織のガバナンスコード及びプロセスの国際的動向」

・全体総括 各スピーカーより

● コーディネーター

齋藤 健司氏（筑波大学 教授）

石堂 典秀氏（中京大学 教授）

● 指定討論者

安藤 尚徳氏（一般社団法人全日本テコンドー協会 常務理事／弁護士）

合田 雄治郎氏（公益社団法人日本山岳・スポーツクライミング協会 常務理事／弁護士）

八木 由里氏（公益財団法人日本馬術連盟 理事／弁護士）

● 講演1

Vassil Girginov 氏

（ブルネル大学教授／ヨーロッパスポーツマネジメント学会会長）

「ヨーロッパにおけるスポーツ団体のガバナンスを巡る動向：イギリスを中心として」

※Girginov 氏が来日できなかつたため、石堂氏による代読となった。

<概要>

イギリスを中心とした EU の NF のガバナンスについて報告する。ガバナンスとは、西洋に由来する概念で、合理性とか宗教的倫理感も含まれているため、特にアジアの人から見ると相容れないところがあるかもしれない。相容れない理由として、ガバナンスコードの考え方は西洋の考え方に基づいており、ここでの西洋の考え方とは、個人主義でありルールを重視することであるが、アジアにおける価値観は、集団主義であり、信頼関係を重視することに起因する。

現在、政府の統治形態が変わってきているニューガバメントの中でも、ユニバーサリズムの問題（示された基準やコードがすべての団体に適応されている（=One-size-fit-all）で良いのか。）があり、各団体の規模に応じたコードが必要ではないのかという議論がある。各団体が重きを置いている指標は団体毎で異なるため、結果として NF はそれぞれ対応しなければならない。

NF ガバナンスコードは、コーポレートガバナンスを参照して作られることが多いが、コーポレートガバナンスコードは利益追求、合理性を指標として組み込んでいるため、基準は明確であり単純であるといえる。しかし、NF をはじめとするスポーツ団体の目指す指標は、最終的には①心身の健康、②個人の成長、③社会の発展、④経済の発展に収斂される、多くの指標を持っている。例えば、トップアスリートの育成やメダルの獲得数、ス

ポンサー、助成金、競技の普及等がある。さらにステークホルダーが、会社でいうところの株主だけではなく、地域社会、ファンなど多数に上ることもスポーツ団体に特徴的にみられる。ゆえに基準の作成は難しく、イギリス国内の組織でも基準は異なっている。本来であれば、スポーツ団体に関する基準として世界共通コードのようなものがないといけな  
いのかもしれない。その上で、地域ごと、競技団体ごとに異なる基準を掲げることになる  
のかもしれない。この点についての議論が求められる。

イギリスでは2000年にNGB監査が開始され20年経過した。この間、指標は絶えず変更・改定されている。ガバナンスコードや指標は、一回作ったら終わりではなく、常に更新を行うことが求められる。20年経ったイギリスですら改定を重ねているほどであるのだから、ガバナンスというものは常に変わるということを理解しなければならない。しかし、改定を重ねているとはいえ、イギリスでもコアな基準は固まりつつある。

例えば、理事に関し、オープンな公募制を掲げていく必要があるとされる。弁護士、会計士だけでなく、マネジメント、マーケティングの視点も有した多様かつスキルフルな役員理事の公募が求められている。任期は最高8年で、再任される場合も一定年数空けないと戻ってこられない仕組みにしている。これは腐敗防止にためである。その他にも、外部理事を25%以上入れる、中長期の戦略プランを策定する、などが挙げられる。グッド・ガバナンスの指標としては4つの原則、透明性・情報公開、民主的プロセス（役員の選出方法など）、チェック&バランス（外部監査の導入）、連帯（ステークホルダーとの対話、環境への配慮、選手の声の拾い上げ方）が掲げられている。

グッド・ガバナンスの問題点として、NFの活動・行動を良い方向にコントロールしていこうという意図があること、及びコーポレートガバナンスを模倣しすぎると結果や合理性に力点が置かれてしまうことが挙げられる。この問題に対する解決策としては、草の根レベルの団体からトップ、プロレベルの団体まで、役割も能力も違うことを認識することが挙げられる。同族性の重視、アドホック的なものなのか、経済性の重視、階層性の重視等々、考慮する要素は多々考えられる。以上のように細かな部分を見ていく必要があるのではないか。

#### < 討論 >

(Barak 氏)

スポーツ団体をめぐるガバナンスを考えるうえで、ひとつのスタンダードで全ての団体に適用することができるのか、という問いかけは非常に重要である。数・メンタリティ・国がそれぞれ異なっている中で、ひとつの共通したコードで全ての団体に現実的に適用できるだろうか、できないのであればどこにその境界を引くことが望ましいのか。

(石堂氏)

イギリスはガバナンスコードに関し、三分割くらいに考えて、トップ、中規模、草の根

というレベルで分けようとしている。その中でも、コアなガバナンスというのは存在すると考えられる。コアな部分を抽出したうえで、個々の団体に適応したコードを作成していくのではないだろうか。国や文化性、競技によって、それぞれ団体の在り方も異なる。ガバナンスとは、本来的には他人から強制されるのではなく、自ら統治する、作り上げるものだ。日本でもコアな部分を把握していく必要がある。この部分については、色々思うところがあるが、それは後の発表の中で触れることにしたい。

● 講演2

Efraim Barak 氏

(CAS スポーツ仲裁人/ロンドン及びリオ五輪アドホック仲裁担当/EFRAIM BARAK - Sport Law & Consultancy 代表/弁護士/UEFA 法務委員)

「スポーツ団体のグッド・ガバナンススローガンの背後にある真の意味」

<概要>

スポーツ界におけるグッド・ガバナンスの一例を挙げる。一昨日、CAS がメディアリリースを出した。タイのサッカー協会会長を 8 年間、FIFA 理事を 18 年間務めてきたウォルウィ・マクディ氏による定款の変更が、FIFA の倫理規定違反（文書偽造と改ざん）であるとして、マクディ氏に対し 5 年間のサッカー界からの追放及び 1 万スイスフランの罰金処分が科されたが、CAS で取り消し、処分の軽減がなされたものである。

そもそもなぜスポーツの世界でグッド・ガバナンスという言葉がこれだけ取り上げられることになったのか。一般生活の中で法令を順守することは当たり前であるが、この点に関し歴史的な背景に目を向けなければならない。

スポーツ団体は常に自律し、セルフガバナンスが機能していなければならないのであるが、世界規模のスポーツ組織は非常に巨大で統制することは容易ではない。統制というと、バスケットボールクラブであろうと、サッカークラブであろうと規則を遵守し、審判も公平で腐敗がないことを期待する。それが日本や中国の小さなクラブまで浸透していることが期待される。

グッド・スポーツであることは、組織が独立していることが前提となる。オリンピック憲章の中にもオリンピズムの根本原則として「スポーツが社会の枠組みの中で行われることを踏まえ、オリンピック・ムーブメントのスポーツ組織は、自律の権利と義務を有する。」とされている。オリンピック憲章は、1894 年に制定されてから 69 回も改定されているが、この内容は 2011 年のオリンピック憲章で初めて追加された。しかし、オリンピック憲章は単純過ぎであり、自律と独立だけで、外部機関による統制がないのはバッド・ガバナンスではないだろうか。

オリンピックの価値は元々アマチュアスポーツにあった。フェアプレー、自己鍛錬等は

純粋なスポーツの価値観である。オリンピック憲章では、政治や政府の介入を避けること、すなわち自ら責任を持つことが重要視されていた。元々人生の哲学だったオリンピック憲章が、なぜ突然グッド・ガバナンスというルールを制定しなければならないことになったのか、この背景にはビジネスとして、お金が動くようになったことが起因している。ビジネスによって、スポーツのもつ権力が肥大化し、それが汚職、ドーピング、八百長等の不祥事へとつながっていった。これらの不祥事が増えてきて、ようやくスポーツ団体も態度を改めないといけないということになった。

そもそも「グッド・ガバナンス」とは、明確な一つの定義はなく、一つに収まらないものである。EUでは様々なことを定義としてまとめようとした結果、シンプルにいえば、「組織が明確かつ適用可能な原則、役割、責任を提示する必要性があるということ」

「適用と執行をする規則を策定して手段を確保する」ということであり、これは単なる規則の話ではなく、包括的な態度や考え方、心理状態を意味する内容である。組織を運営する人の倫理的な対応・態度、透明性、責任に関連する。

それではなぜグッド・ガバナンスは重要であるのか。例えば、汚職対策はもちろん一つのスローガンである。弁護士としての役割は、スローガンを分かりやすい形で、理解させ、周知させていくこと、つまり組織内の人が、自分が何をすべきかを理解させることが重要となってくるのである。これは、スポーツの世界で始まったものではないが、社会にとってのスポーツの重要性、スポーツを使ってイデオロギーを伝える、クリーンであるという確信をステークホルダーに持ってもらう必要がある。

グッド・ガバナンスの5原則として、①効果的なリーダーシップの提供、②組織に対する統制・コントロール、③透明性と説明責任、④効率性、⑤清廉性をもって行動することが挙げられる。さらに実務的な問題に区分けできる。

例えばUEFAのガイドラインは、最大限のグッド・ガバナンスの形が見える意味で参考となる。UEFAでは、役員資格や任期制限など、明確な条件が定義されている。全ステークホルダーの代表を組織の中に入れている。独立したメンバーを運営組織に入れることは強い組織作りへとつながる。5年、10年、20年後の戦略を明確化し、最新なものへと常に更新することが求められる。そして、最新の内容を公表し、外部の人間が理解し、批判検証可能なものでなければならない。組織の定款を作ったうえで、常に時代に合った形に適切な方法で改定していく（Cf.タイサッカー協会）。例えばイスラエルサッカー協会は4年間で200箇所修正した。内容の価値、バリューを理解し、実行することとして、セミナー、ワークショップを開催し、世界中から人を集めて話してもらう機会も必要である。委員会の専門性を高めていくためには人が重要であり、スポーツに対する理解及びガバナンスの理解に通じる人が求められる。さらに管理部門を整え、組織を守る必要がある。管理部門は圧力にさらされるところなので、守秘義務を徹底し保護する必要がある。組織が契約するときは誰がそれに署名するのか、複数名でのチェック体制は必要である。さらに、入札する、リスク管理をする、予算を適切な形で守っていくことも必要であり、

このことが透明性を確保するものである。内容に関してはできる限り公開すべきである。最後は実行であり、内容を確実に実施していく文化を作っていくことが重要である。違反があれば、制度に則って対応できるように決めておくべきである。

最後にグッド・ガバナンスをめぐる具体例として、財務コンプライアンスについて、財務的な能力を超えた事業をしてはいけないと UEFA はしている。次に、全ステークホルダーが代表されるよう定款を定めなければならないことが挙げられる。定款が古くなっている場合は、問題に対し適切に対応することができない。この点については上部の統治機構が指摘することがある。2回目の選挙の時に何をもって多数とするかについての決定をした場合、司法委員会がその決定の正しさを判断したことがあった。介入の例として、管轄が NGB の理事会なのか、総会なのか問題になった。現在ではジェンダー、LGBT 関連の事項を定款に入れ込む必要が出てきている。

<指定討論者による討論>

(合田氏)

(合田氏が常務理事を務める) 公益社団法人日本山岳・スポーツクライミング協会では、元々は「スポーツクライミング」という名前は入っておらず、山岳系の理事ばかりであった。2016年にスポーツクライミングがオリンピックに競技になったことで、翌年、名称にも「スポーツクライミング」が入り、これに伴い、スポーツクライミング系の人間が理事として私も含めて4人入った。私は、ガバナンス委員会を立ち上げて、定款や数多くの規程を策定・改定するなど、グッド・ガバナンス構築を進めてきたが、私以外の役員のグッド・ガバナンスの重要性に関する理解がなかなか進まなかった。そこで、グッド・ガバナンスの重要性を実感してもらう契機として、不祥事が実際に生じることや国からの補助金の条件とすることが考えられるが、その他に、彼らに理解してもらえるような良い手立てはないか。

また、グッド・ガバナンス=説明責任、透明性という話があったが、不利益処分をしたときに、どこまでその内容を開示するか悩ましい。それを公表することによる社会的制裁の程度については全く予想ができない。未成年についても悩ましい。その点について何か良いアイデアがあれば教えて欲しい。

(Barak 氏)

不祥事の予防に関し、国からの助成の条件にするという仕組み自体は良いと思うが、すべてに平等に課せるかは課題である。助成するところと、監視するところが別になればならない。優れたガバナンスを担保する方法がないのであれば、助成する条件としてグッド・ガバナンスを付けるのはありえるのではないだろうか。実際にどう周知させていくかというところは教育しかない。それでもルールに従わないなら、警告、警告、退場という形で、妥協をすべきではない。なぜなら、妥協をすることは最終的にはその競技そのものに有害になるためである。

内容の開示に関し、明確なガイドラインはないが、刑事事件になるかどうかは一つの基準にはなる。刑事事件では犯罪行為を構成している可能性があるため、当局に委ねたと公開すれば良い。懲戒処分に関しては、難しいことであるが、アスリートや一般の人に影響を及ぼすかどうか基準になる。及ぼさないなら公開しなくて問題ないとする。アスリートや一般の人に影響を及ぼす（ドーピングなど）場合でも、誰にも知られていないのであれば、責任が明確になるまで公開する必要はない。他のアスリートが知っていて、隠す余地がない場合は公開した方がよいが、調査が不十分な場合、公開してしまうことで大きな犠牲が伴うこともある。いずれにしても、悩むようであれば一定のルールを決めておくのも一つの手かもしれない。

(八木氏)

GBの構成について、独立役員かつ当該スポーツに理解のある者であるとされる。構成メンバーとしては弁護士、会計士、有名人というパターンが多いが他に誰が適切であるか。アスリートが理事に入るとするのは良いとは思いますが、誰をアスリート代表として理事に入ってもらえるか、ということを感じた。なぜならアスリート同士はライバル関係にあり、アスリート全員の利益を代表して理事に入ってもらえるのか疑問に思う。連盟が選ぶとなると、意見を言わない人が選出されてしまうと思うが、何か良い例はないだろうか。

(Barak氏)

元政治家や、元大臣、その他公的な立場にある者、文化関係の組織の代表者やスポーツ科学の学者などが適切ではないだろうか。アスリートを選出することに関しては、アスリートが選ぶこと、もしくは引退した選手に理事となってもらえることが望ましいのではないだろうか。

(安藤氏)

独立することに関し、孤立してしまう可能性もあるが、他のボードメンバーの信頼を獲得するグッドプラクティスがあれば紹介して欲しい。

(Barak氏)

なぜ孤立してしまうのか、と聞かなければならない。必要とされているからであって、間違っているものは間違っていると指摘するのであれば、孤立するのも悪くないのではないか。他方、団体としては孤立させてしまうことは賢くない。独立理事がそこにいることが、団体全体にとって非常に重要なこと。友達ではない。

● 講演3

石堂 典秀 氏 (中京大学教授/日本スポーツ法学会理事)

「スポーツ組織のガバナンスコード及びプロセスの国際的動向」

<発表概要>

スポーツ・ガバナンスをめぐる国内・国際的な動きに関するレクチャー（例：「フェアプレーガイドライン ～NFのガバナンス強化に向けて」（2015）、「グッド・ガバナンスの普遍原則」（2008）等）や、スポーツ・ガバナンスに関する、IOC ツールキットを参考事例とした国際比較研究を実施した。

NFのガバナンスに関しては、ガバナンスコードを作成するうえで、重要なことは、単に書類上の張りぼてのガバナンスとせず、1つ1つの項目を積み上げながら構築していくしかないと考えている。スポーツガバナンスに関する議論はまだ10年足らずであり、今後さらなる議論が求められる。IOCはソルトレイクシティ五輪の不祥事以降、取り組みを続けている。2008年にIOCは、オリンピック・スポーツムーブメントのグッド・ガバナンスに関する基本的普遍原則」を公刊した。このグッド・ガバナンスでは、ビジョン、ミッション、ストラテジーが強調され、何のためにこの団体を運営していくのかという部分を明確にすることが求められている。従って、このようなガバナンス・コードのもとでは、何のためにこの理事は役員になっているのか、あるいはこの団体にどのような貢献するのか、という部分まで明確にしなければならない。この点は日本のスポーツ団体も取り組むべき事項であり、これに関しては、ASOIFの評価項目（2017）も参考にすべきである。

IOCは、2017年にIFやNOC向けに「スポーツにおけるハラスメント虐待から選手を守る（Safeguarding athletes from harassment and abuse in sport）」と題するツールキットを公刊した。このIOCツールキットでは、準備段階、アスリート保護のコア要素、実施段階、予防措置の5つの段階で構成されている。準備段階においては、基本方針の策定が重要となってくる。（IOCツールキットではチェックリストが用意されている）。アメリカのSafe Sportでは、基本方針以外にもチームの遠征規程などハラスメント防止に向けた細かな規定が用意されている。この基本方針の中で、最も重要視されなければならないのは虐待やハラスメントの定義規定である。日本でも倫理規程などで体罰やハラスメントを禁止しているが、何がハラスメントに該当するか具体的に規定する団体はあまり見受けられない。また、このツールキットでは、実際にハラスメント等が生じた場合の内部通報手続における基本原則や運用手続き等についても詳細かつ具体的に記載されている。

このツールキットの検討を通じて言えることは、スポーツ界において暴力・ハラスメントは存在しているということを経験的前提として性善説からの転換を図る必要があるということである。その上で、ツールキットでは、スポーツ界における暴力・ハラスメントに係る問題は、加害者個人の問題ではなく、組織の問題であり、暴力やハラスメントに立ち向かう組織のリーダーシップが重要と考えられている。特に、日本のスポーツ環境においては、女性アスリートにも暴力・ハラスメントを受容する傾向がみられる。この点に関し



では、スポーツ組織において女性役員や指導者の育成及び採用を行うことで、多様な性的指向・性的自認を許容するスポーツ環境を整えていく事が考えられる。内部通報窓口の整備とともに、そのシステムに選手の意見を反映させていく制度設計も求められている。

● 全体総括 各スピーカーより

(齋藤氏)

本ワークショップにおいて、様々な知見の提供があった。現在、実際にスポーツ団体のガバナンスコードを作る段階まで来ている。これをいかに実践していくのかが今日の重要な課題となっている。今日の講演の中で様々な問題と共に今後のヒント、方策、あり方がおおよそ浮き彫りにできたのではないだろうか。

(合田氏)

グッド・ガバナンスの構築に関して、様々なステークホルダーに配慮すべきだということに同意するが、個人的意見としては、株式会社における株主のように、様々なステークホルダーの中でもアスリートを最も重視すべきステークホルダーと位置付けるべきだと考えている。NFの重要な業務である、代表選考、アスリートの安全・健康の確保、アスリート委員会による意見の反映等において、アスリートを第一に考える形でのガバナンスがあるべき姿ではないだろうか。

(八木氏)

やはり懲戒手続というのは弁護士がスポーツ団体に関わっていく中で、中心的な役割を果たさなければならぬと考えられる。実際に手続きを行う中で、例えば聴聞を受ける機会、ヒアリングを受ける機会を確保することはかなり浸透していると思える。しかし、実際に手続きを進めていくと、例えば書面で出された証人のステートメントをそのまま証拠としてよいのか、処罰される人の反対尋問権はどのようになるのかといった問題が浮上する。また、弁護士が代理人として就き、証拠を開示せよとか、証人に直接尋問させよとなった際に、被害者や告発者のプライバシーとか人権はどうなるのか、実践の手続きの中では弁護士も悩み、試行錯誤しながらやっている部分が多分にあるので、今後も情報共有の機会があると良いと感じた。

(安藤氏)

選手の関与がやはり重要であると考えている。テコンドー協会では、行動規範に対する選手の考え方を実際に私と選手数名で集まり検討を行っている。検討の中で出てきた内容を教育の一環も兼ねて研修をしていくという点で、選手を中心とした行動規範の作成を行っている。各競技団体の様々な事例を聞くことが出来て非常に参考になった。

(石堂氏)

今回紹介した IOC によるツールキットは独自に考えられたものではなく、各国が取り組んでいる事例を落とし込みながら作成されたものである。それを文化的に異なる日本に当てはめてよいのだろうかという疑問は残るため、日本的なガバナンスのあり方に関する議論を行い、日本ならではのアスリートファーストのガバナンスを提起していく事が出来ればよいと考えている。

(Barak 氏)

アスリートとコーチの依存関係が問題の根深さにある。アスリートとコーチが親子のような関係となり、コーチが捕まってしまったら自分はどうなるのかという不安から問題が表出しないことがあるかと考えられる。したがって、どのようにすれば内部通報以外の方法で申立てを吸い上げることができるかということを探すべきである。方法の一つとしてはテクノロジーの活用もある。コーチをうそ発見器にかけるという訳ではないが、ドーピングでは多くのテクノロジーが活用されている。テクノロジーの活用が、内部通報に寄与するのではないだろうか。

以上