

平成 26 年度文部科学省委託事業

中央競技団体のガバナンスの確立、強化に関する調査研究

NF 組織運営における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～

スポーツ団体のガバナンスに関する協力者会議

平成 27 年 3 月 3 日

はじめに

日本のスポーツ界においても、「ガバナンス」が必要であるとの声が強まる中で、中央競技団体（NF）は、組織運営の骨格、基盤を強化し、競技の普及、振興、競技力の向上に行っていく必要があります。スポーツ基本法の理念及びアスリートファースト（プレイヤーズファースト）の実現、NFの自律・自立を目指していかなければなりません。

このような中で、NF がガバナンス確立を目指す具体的指針として、このフェアプレーガイドラインは策定されました。このフェアプレーガイドラインを用いて、各 NF においてガバナンス強化を実践することで、ガバナンスが確立したスポーツ団体であることを対外的に示すことが可能になります。

ぜひ、積極的にこのフェアプレーガイドラインを活用いただき、ガバナンスが確立した先進的な NF を目指していただきたいと思います。

スポーツ団体のガバナンスに関する協力者会議

平成 27 年 3 月 3 日

総目次

はじめに ～「NF 組織運営における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～」のご利用に当たって	24
1 フェアプレーガイドライン利用のポイント.....	26
(1) 担当理事の設定、NF 自身によるセルフチェック.....	26
(2) 各 NF のガバナンス強化進展状況に応じた利用	26
(3) その他の支援策との関連.....	27
2 ガイドラインを理解する上で重要な原則 ～ NF の本質的特徴から導かれる 7 つの原則	28
(1) NF の本質的特徴	28
① 1 つの組織	28
② スポーツ団体.....	28
③ 国内スポーツを統括する組織	29
(2) NF の本質的特徴から導かれる 7 つのガバナンス原則.....	29
① 権限と責任の明確化	29
② 倫理的な行動、法令遵守.....	29
③ 適正なルール整備.....	30
④ 透明性と説明責任	30
⑤ 戦略的計画性.....	30
⑥ 多様なステークホルダー(利害関係者)の尊重	30
⑦ 効果的な財務運営.....	31
3 ガイドライン策定におけるコンセプト.....	32
(1) ガイドラインの対象範囲 ～NF が対象とすべきガバナンスとは?	32
(2) ガイドラインのレベル ～NF に必要な最低限のガバナンスと	

は？	32
① NFの本質的特徴、公益性.....	32
② 海外のNFを対象としたガイドラインとの比較.....	33
(3) ガイドラインの項目 ~NFの役員、委員、事務局員にとって使いやすいガイドラインとは.....	33
① NFの運営場面に応じたガイドライン.....	33
② 現状の実務との調和.....	34
③ 解説及び具体的実践例の提示、.....	34
④ セルフチェックリスト、不祥事事例集.....	35
(4) ガイドラインの愛称の必要性 ~NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン.....	35

NF 組織運営における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 ～	38
---	----

1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン	40
--	-----------

(1) 基本計画の策定(3 項目)	41
-------------------------	----

□ a スポーツの普及、競技力の向上、マーケティング戦略等の各業務分野に関し、NF 運営の基本計画(長期、短期双方を含む)が明確に策定されていること	41
---	-----------

【解説】.....	41
-----------	----

◆ 求められる理由	41
-----------------	----

◆ ポイント ～基本計画とは	42
----------------------	----

① 短期基本計画	42
----------------	----

② 長期基本計画	42
----------------	----

【具体的な実践例】.....	43
----------------	----

□ b NF 運営の基本計画、その実施、評価、改善のプロセス(PDCA サイクル)に基づく取組がなされていること.....	44
--	-----------

【解説】.....	44
-----------	----

◆ 求められる理由	44
-----------------	----

◆ ポイント ～PDCA サイクルに基づく取組	44
-------------------------------	----

【具体的な実践例】.....	45
----------------	----

□ c NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること	46
---	-----------

【解説】.....	46
-----------	----

◆ 求められる理由	46
-----------------	----

◆ ポイント	46
--------------	----

【具体的な実践例】.....	47
----------------	----

(2) 法令遵守(1 項目)	48
----------------------	----

□ a NF 運営に当たって、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の規程、体制が整備されていること....	48
---	-----------

【解説】	48
◆ 求められる理由.....	48
◆ ポイント.....	48
① 法令を遵守するための規程、体制整備とは？	48
② 特に、NF が組織運営において守るべき法令	49
【具体的な実践例】	51
(3) 人材育成・確保(1 項目).....	52
□ a 後進の育成と新規人材の採用を計画的に行っていること.....	52
【解説】	52
◆ 求められる理由.....	52
◆ ポイント.....	52
① 後進の育成.....	52
② 新規人材の確保	52
【具体的な実践例】	53
(4) 多様な資金源の確保(1 項目).....	56
□ a NF 財務の健全性を確保するため、多様な資金源を確保するよう努めていること.....	56
【解説】	56
◆ 求められる理由.....	56
◆ ポイント ~多様な資金源	56
【具体的な実践例】	57
2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン	60
(1) 会議体の権限分配(1 項目).....	61
□ a 会議体の権限事項、社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の権限分配が明確に規定され、それぞれ実施されていること	61

【解説】.....	61
◆ 求められる理由 ～独断的運営への対処と効率的運営.....	61
◆ ポイント ～明確な権限分配とは？.....	62
① 一般法人法の規定.....	62
② NFによる自由な権限分配.....	64
【具体的な実践例】.....	65
(2) 会議体の構成の適正(4項目).....	66
□ a 広くステークホルダー(利害関係者)の意見を反映するよう、会議体の構成員の分布が配慮され、選出されていること(多様性).....	66
【解説】.....	66
◆ 求められる理由.....	66
◆ ポイント.....	67
① 多様な意見の反映とは？.....	67
② アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念の実現.....	67
【具体的な実践例】.....	68
□ b 会議体の構成員に、会社役員、弁護士、会計士や学識経験者等、外部の有識者が選出されていること.....	69
【解説】.....	69
◆ 求められる理由.....	69
◆ ポイント.....	69
【具体的な実践例】.....	70
□ c 会議体の構成員等の任用基準、選任手続が明確かつ透明な規程になっており、当該規程に従い任用が実施されていること.....	71
【解説】.....	71
◆ 求められる理由.....	71
◆ ポイント ～任用基準、選任基準とは.....	71
【具体的な実践例】.....	72
□ d 理事等の任期制限等に関する規程が設けられ、当該規程に従い実施されていること.....	73
【解説】.....	73

◆ 求められる理由	73
◆ ポイント	74
① 任期制限	74
② 再任制限、定年制度	74
【具体的な実践例】	75
(3) 会議体の手続の適正(4項目)	76
□ a 社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の会議体の運営手続が法令、定款、細則等の規程に定められ、当該規程に従って行われていること	76
【解説】	76
◆ 求められる理由	76
◆ ポイント ～会議体運営のルール	76
【具体的な実践例】	77
□ b 理事が NF の運営状況を把握できるよう、最低 3 か月に 1 回程度理事会が開かれていること	78
【解説】	78
◆ 求められる理由	78
◆ ポイント	78
① 定期的な理事会の開催	78
② 電話会議、テレビ会議、書面決議等の活用	79
③ 議題や議案内容の事前把握	79
【具体的な実践例】	80
□ c 理事と NF との間の利益相反を規制する規程が定められており、当該規程に従い実践されていること	81
【解説】	81
◆ 求められる理由	81
◆ ポイント ～利益相反を規制する規程	82
【具体的な実践例】	82
□ d 会議体の決議に関する議事録が作成され、NF のウェブサイト等で公開されていること	83

【解説】.....	83
◆ 求められる理由.....	83
◆ ポイント.....	84
① 議事録の作成.....	84
② 議事録の公開.....	84
【具体的な実践例】.....	85
(4) 会議体における監督(1項目).....	86
□ a 代表者、専務理事、事務局長等による NF 運営の内容について、理事会で報告され、監督を受けていること.....	86
【解説】.....	86
◆ 求められる理由.....	86
◆ ポイント.....	87
① NF 運営の報告とは？.....	87
② 「監督」とは？ ～十分な情報収集と懸念点の指摘、修正.....	87
【具体的な実践例】.....	88
3 NF の具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン.....	89
(1) 運営権限と責任の明確化(1項目).....	90
□ a 具体的業務運営に当たって、事務局における部署、担当者の権限と責任、決裁手続が明確になっていること.....	90
【解説】.....	90
◆ 求められる理由.....	90
◆ ポイント ～明確な取決めとは.....	90
【具体的な実践例】.....	91
(2) 運営ルールの整備(4項目).....	92
□ a NF 業務の運営に関する規程を作成し、当該規程に基づき実践されていること.....	92

【解説】.....	92
◆ 求められる理由.....	92
◆ ポイント.....	93
① 経費使用に関するルール.....	93
② 会員登録や強化指定、代表選考に関するルール.....	93
【具体的な実践例】.....	94
□ b 理事、事務局長等の経済的利益の透明性を確保する規程が設けられ、当該規程に従って運用されていること.....	95
【解説】.....	95
◆ 求められる理由.....	95
◆ ポイント ~透明性とは.....	95
【具体的な実践例】.....	96
□ c 重要な契約について、不正な利益供与等が起きないよう、入札契約等の規程が設けられ、当該規程に基づき実施されていること.....	97
.....	97
【解説】.....	97
◆ 求められる理由.....	97
◆ ポイント.....	98
① 重要な契約.....	98
② 制度設計 ~入札方式や随意契約における留意点.....	98
【具体的な実践例】.....	99
□ d 具体的業務運営に当たって、法律、税務、会計等の専門家のサポートを積極的に受けて実施されていること.....	100
【解説】.....	100
◆ 求められる理由.....	100
◆ ポイント.....	100
① 専門家のサポート.....	100
② 専門家の選択.....	101
【具体的な実践例】.....	101
(3) 具体的業務運営の監督(2項目).....	102

□ a 監事により各事業年度の計算書類等の会計監査、具体的業務運営の妥当性に関する業務監査が行われ、監査報告書が作成されていること.....	102
【解説】.....	102
◆ 求められる理由.....	102
◆ ポイント ~監査報告.....	102
【具体的な実践例】.....	103
□ b 専門家、有識者による内部監査、監事の独立性等、監査の実効性を確保する措置が講じられていること.....	104
【解説】.....	104
◆ 求められる理由.....	104
◆ ポイント.....	105
① 監事の専門性、能力.....	105
② 監事の独立性.....	105
③ 会計監査だけでない、業務監査.....	106
【具体的な実践例】.....	107
4 NFの会計処理に関するフェアプレーガイドライン.....	109
(1) 適正処理、公正な会計原則の実施(3項目).....	110
□ a NFの財務、経理の処理を適正に行い、公正な会計原則に則っていること.....	110
【解説】.....	110
◆ 求められる理由.....	110
◆ ポイント ~適正処理、公正な会計原則.....	111
【具体的な実践例】.....	112
① 財産の独立管理.....	112
② 領収書その他証憑に基づいた支出.....	112
③ 監事との情報共有、連携強化.....	113
④ 重要なイベント等に関する収支報告書の作成.....	113
□ b 職業的専門家による会計監査が行われ、会計監査報告書が作成されていること.....	114

【解説】.....	114
◆ 求められる理由.....	114
◆ ポイント ～職業専門家による監査とは.....	114
【具体的な実践例】.....	115
□ c 国庫補助金等の利用に関し、適正使用ガイドラインを遵守すること.....	116
【解説】.....	116
◆ 求められる理由.....	116
◆ ポイント ～選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン.....	116
【具体的な実践例】.....	117
(2) 財務計画の実施(2項目).....	118
□ a 財務計画及び手続(長期、短期両方を含む)が実施されていること.....	118
【解説】.....	118
◆ 求められる理由.....	118
◆ ポイント.....	119
① 財務計画.....	119
② 財務会計方針、手続等.....	119
【具体的な実践例】.....	120
□ b 財務に係る書類等の報告、承認手続が実施され、NF のウェブサイト等で公開されていること.....	121
【解説】.....	121
◆ 求められる理由.....	121
◆ ポイント.....	121
① 財務に係る書類等の報告、承認手続の実施.....	121
② ウェブサイト等での公開.....	121
【具体的な実践例】.....	122
5 NF の懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン.....	123

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築(6項目).....	125
□ a NFの懲罰制度、紛争解決制度(不服申立制度を含む)が規定され、規定に従って実施されていること.....	125
【解説】.....	125
◆ 求められる理由 ~懲罰制度、紛争解決制度の整備.....	125
◆ ポイント ~適正手続.....	126
① 懲罰制度や紛争解決制度を規定する.....	126
② 規定に従って実施されていること.....	126
【具体的な実践例】.....	127
□ b 懲罰機関や紛争解決機関が、独立・中立であり、専門性を有すること.....	128
【解説】.....	128
◆ 求められる理由 ~適正な懲罰機関や紛争解決機関とは.....	128
◆ ポイント.....	129
① 独立・中立.....	129
② 専門性.....	129
③ 相談窓口 ~利用しやすい紛争解決機関.....	129
【具体的な実践例】.....	131
□ c 懲罰手続や紛争解決手続が、当事者に十分な手続保障がなされ、迅速性が担保されていること.....	133
【解説】.....	133
◆ 求められる理由 ~手続の適正さ.....	133
◆ ポイント.....	134
① 懲罰基準の明確化.....	134
② 手続保障(聴聞や弁明の機会の付与)の重要性.....	135
③ 審理の迅速さとのバランス.....	135
【具体的な実践例】.....	136
□ d 懲罰手続、紛争解決制度の規定整備、実施に当たって、法律の専門家からサポートを受けていること.....	137
【解説】.....	137
◆ 求められる理由 ~専門的ノウハウ活用の必要性.....	137
◆ ポイント ~スポーツ事案における懲罰や紛争解決の専門家.....	137

【具体的な実践例】.....	138
□ e NFにおける全ての懲罰や紛争について、第一審手続、不服申立手続のどちらかで、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう、自動応諾条項等を定めていること	139
【解説】.....	139
◆ 求められる理由 ～日本スポーツ仲裁機構(JSAA)の仲裁制度への接続.....	139
◆ ポイント.....	140
① NFにおける全ての懲罰や紛争	140
② 自動応諾条項 ～仲裁制度の利用の事前合意	140
③ 申立期間について.....	141
【具体的な実践例】.....	142
□ f NFの懲罰制度や紛争解決制度に関する規程がNFのウェブサイト等で公開されていること	144
【解説】.....	144
◆ 求められる理由 ～制度へのアクセス機会の確保.....	144
◆ ポイント ～手続規程のウェブサイト等での公開	144
【具体的な実践例】.....	145
6 NFの情報公開に関するフェアプレーガイドライン	147
(1) ウェブサイト等による情報提供(3項目)	149
□ a NFの機関設計が把握できる組織図、役員構成、各機関の責任者等の名前、経歴等をウェブサイト等で公開していること	149
【解説】.....	149
◆ 求められる理由 ～NFの組織関係の一覧性	149
◆ ポイント.....	150
① 組織図.....	150
② 役員構成	150
③ ウェブサイト等での公開.....	150
【具体的な実践例】.....	151
□ b 特段の理由がある場合を除き、全てのNF運営規程が、ウェブ	

サイト等で公開されていること	152
【解説】.....	152
◆ 求められる理由	152
◆ ポイント ～定款、その他の NF 運営規則公開の重要性	152
【具体的な実践例】.....	153
□ c その他 NF 運営に関する報告書、競技会情報等が、ウェブサイト等で公開されていること.....	154
【解説】.....	154
◆ 求められる理由 ～基礎的運営状況に関する具体的情報の公開	154
◆ ポイント ～その他 NF 運営に関する報告書等	154
【具体的な実践例】.....	155
(2) 広報戦略の策定その他(2項目)	156
□ a 広報担当者を設置し、また広報戦略に基づく広報を行っていること	156
【解説】.....	156
◆ 求められる理由 ～対外広報の重要性	156
◆ ポイント	157
① 広報	157
② 担当者の設置と専門家のサポート体制	157
【具体的な実践例】.....	158
□ b NF 運営に関する苦情窓口を設置し、誠実に対応すること..	159
【解説】.....	159
◆ 求められる理由 ～苦情への適切な対応	159
◆ ポイント	159
① 苦情窓口の設置	159
② 誠実な対応	159
【具体的な実践例】.....	160
7 NF のインテグリティ(高潔性)に関するフェアプレーガイドライン	161

(1) アンチ・ドーピング活動への取組(1項目)	162
□ a 日本ドーピング防止規程(JADAコード)又は世界ドーピング防止規程(WADAコード)に準じる規程を定め、アンチ・ドーピング宣言等、アンチ・ドーピング活動を自ら実践していること	162
【解説】.....	162
◆ 求められる理由 ~アンチ・ドーピングの必要性.....	162
◆ ポイント.....	163
① 日本ドーピング防止規程又は世界ドーピング防止規程	163
② 当該規程に従った運営の実施.....	163
③ 関係者への積極的かつ実効的な情報提供.....	164
【具体的な実践例】.....	165
(2) スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為の防止(1項目).....	166
□ a スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為を防止することを明記した倫理規程、防止宣言を定め、必要な施策を講じていること	166
【解説】.....	166
◆ 求められる理由 ~スポーツの公正維持.....	166
◆ ポイント.....	167
① 倫理規程の整備	167
② 必要な施策の実施.....	167
【具体的な実践例】.....	168
(3) 差別の禁止(1項目)	170
□ a 不合理的な差別を禁止することを明記した倫理規程、差別禁止宣言を定め、必要な施策を講じること.....	170
【解説】.....	170
◆ 求められる理由 ~差別禁止.....	170
◆ ポイント.....	170
① 倫理規程の整備	170
② 必要な施策の実施.....	170

(4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止(2項目)	172
□ a アスリートの基本的人権を尊重し、暴力を根絶して、セクハラ、パワハラを禁止することを明記した倫理規程、暴力根絶宣言を定め、必要な施策を講じていること	172
【解説】	172
◆ 求められる理由	172
◆ ポイント	173
① 暴力行為、セクハラ・パワハラ行為の禁止規程の整備	173
② 必要な施策の実施	173
【具体的な実践例】	174
□ b アスリートファースト、当該スポーツの将来を担う人材育成の視点を重視した指導者育成制度を構築していること	175
【解説】	175
◆ 求められる理由	175
◆ ポイント	175
【具体的な実践例】	176
(5) 安全性の確保(1項目)	177
□ a スポーツの安全を確保し、事故防止、保険整備等の具体的に必要な施策を講じていること	177
【解説】	177
◆ 求められる理由	177
◆ ポイント	178
① 安全の確保、事故防止のための措置	178
② 損害保険等の整備	178
③ 事故情報の集積と研究	178
【具体的な実践例】	179
8 NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン	181

(1) 危機管理体制の構築(1項目)	182
□ a NFにおける危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施されていること	182
【解説】.....	182
◆ 求められる理由 ～社会的な説明責任のための総合施策	182
◆ ポイント	183
① 危機管理体制の構築	183
② 危機管理マニュアルの策定 ～リスクの特定、評価、制御、監視	183
③ 具体的なマニュアルの実施	183
④ 役員の責任等に対する保険等の措置	184
【具体的な実践例】.....	184
(2) 不祥事発生時の対応(3項目)	185
□ a 不祥事が発生した場合の、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策について、外部の有識者を含めた対応が可能になっていること	185
【解説】.....	185
◆ 求められる理由	185
◆ ポイント	186
① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動	186
② 不祥事案における再発防止策の策定、処分	186
③ 外部有識者の関与	186
④ 第三者委員会の設置	187
【具体的な実践例】.....	188
□ b 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること 189	189
【解説】.....	189
◆ 求められる理由	189
◆ ポイント	190
① 不祥事案における対応経過の情報公開	190
② 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明の内容等の情報公開	190

③ 処分決定、再発防止策についての情報公開.....	190
【具体的な実践例】.....	191
□ c 不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行っていること.....	192
【解説】.....	192
◆ 求められる理由.....	192
◆ ポイント.....	192
① 一定期間の経過.....	192
② 達成状況の検討、対外的な情報公開.....	192
【具体的な実践例】.....	193

NF 組織運営における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 ～ ガイドライン項目一覧 195

略語一覧

一般法人	一般社団法人及び一般財団法人
一般法人法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律
ガイドライン	NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン
学生野球憲章	日本学生野球憲章
公益認定等委員会	内閣府公益認定等委員会
公益認定法	公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律
公益法人	公益社団法人及び公益財団法人
個人情報保護法	個人情報の保護に関する法律
スポーツ団体処分手続モデル規程	スポーツを行う者を暴力等から守るための第三者相談・調査制度の構築に関する実践調査研究協力者会議「スポーツ団体処分手続モデル規程(試案)」
セクハラ	セクシャル・ハラスメント
日本オリンピック委員会	公益財団法人日本オリンピック委員会
日本障がい者スポーツ協会	公益財団法人日本障がい者スポーツ協会
日本スポーツ仲裁機構	公益財団法人日本スポーツ仲裁機構
日本体育協会	公益財団法人日本体育協会
日本体育協会倫理に関するガイドライン	公益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
パラハラ	パワー・ハラスメント
EWS	Early Warning System
JADA／日本アンチ・ドーピング機構	公益財団法人日本アンチ・ドーピング機構
JADA 規程／JADA コード	日本ドーピング防止規程
JFA 基本規程	公益財団法人日本サッカー協会基本規程

はじめに ～「NF 組織運営における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～」のご利用に当たって

1 フェアプレーガイドライン利用のポイント

(1) 担当理事の設定、NF 自身によるセルフチェック

このガイドラインは、第三者による評価基準ではなく、NF が自らガバナンス強化に取り組むに当たり、その指針を示し、NF によるガバナンス強化を支援するためのものです。

ガバナンス項目は、チェックリストによる自己診断も可能であり、このような自己診断を行うことにより、NF 自らガバナンス強化の進展状況を把握し、そして、どの分野のガバナンス強化を図るべきなのかを知ることができます。

まずは、NF 内にて担当理事等の責任者を決めていただき、セルフチェックシートを活用し、セルフチェックを行ってみてください。

(2) 各 NF のガバナンス強化進展状況に応じた利用

NF によっては、既に達成している項目が多い NF も存在し、その場合、NF がさらに取り組むべき項目のみを参考にしてガバナンス強化を図ることができるよう、このガイドラインは、それぞれの項目のみを参照すれば、NF が直ちにガバナンス強化に取り組めるよう、項目ごとに丁寧な解説と実践例の記載を心がけています。

各項目において1から説明を行っており、NF 運営に関する大きな概念について、複数の項目で説明していることもあります。複数の項目で重複する記載もありますが、それは、このような NF によるガイドライン利用への配慮のためです。

セルフチェックの結果、判明した弱点分野のガバナンス強化からスタートしてみてください。

なお、NF ごとにガバナンス強化の進展状況が異なるため、一概に全 NF に対してその重要度を普遍的に述べることは困難ですが、まず、NF 組織運営としての骨格として、1から3、5の分野を固め、その後、その他の分野に広げることが考えられます。全般的にガバナンス強化進展状況が芳しくない NF にとっては、このような視点で進めることも重要です。

もともと、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催が決定している現在においては、2020年までの5年間にこのような項目が自主的に全て達成されることが望ましいでしょう。特に、今回作成したガイドラインについては、セルフチェックの結果、判明したガバナンス強化の進展状況に応じて、NF 自らがガバナンス強化の優先順位を決定できるようにしてありますので、NF 自らがこれを判断し、2020年までの5年間のスケジュールを立てて、進めていくことが重要です。

(3) その他の支援策との関連

しかしながら、このガイドラインだけでは、NF のガバナンス強化支援策は十分ではなく、本調査研究では、その他の支援策を提言することを検討しています。

具体的には、NF が自助努力としてこのようなガイドラインを使用する場合にどのように実効的に使用するか、また、第三者からの支援として、セミナー、講習会の実施や、実践成功例共有プラットフォーム、共同事務組織等の設立、相談窓口の設置、専門家等人材の紹介・派遣等と連携させていくことが重要です。

このような具体的支援策と連携することにより、NF がこのガイドラインに記載されている基本的項目を達成できることを狙いとしています。

2 ガイドラインを理解する上で重要な原則 ～ NF の本質的特徴から

導かれる7つの原則

具体的に NF に必要なガバナンスを検討するにあたっては、一般的に組織のガバナンスに必要とされる原則の中から、特に NF にとって必要なガバナンス原則を吟味しなければなりません。

そこで、まず、国内スポーツを統括する NF の本質的特徴を検討してみましょう。

(1) NF の本質的特徴

① 1つの組織

NF も、スポーツ団体である前に、1つの組織であり、多くの人間が関わるため、これらの人間が適正かつ合理的な行動を行い、それらを組織運営に反映する体制が求められます。1人が全ての業務を行うことはできず、限りある人的資源を有効に分配し、効率的な運営を行う必要があります。

② スポーツ団体

平成23年に制定されたスポーツ基本法第5条では、「スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする。2 スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。3 スポーツ団体は、スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努めるものとする。」と定められています¹。

平成24年3月に文部科学省が策定した「スポーツ基本計画」では、特に、今後5年間に総合的かつ計画的に取り組むべき施策として、「第3章 6. ドーピング防止やスポーツ仲裁等の推進によるスポーツ界の透明性、公平・公正性の向上」における「スポーツ団体のガバナンス強化と透明性の向上に向けた取組の推進」の内容として「組織運営体制の在り方についてのガイドラインの策定・活用、スポーツ団体における、運営の透明性の確保やマネジメント機

¹ スポーツ基本法 http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm

能強化」の 2 点が掲げられました²。

このようにスポーツ団体は、スポーツ基本法の理念の実現が求められる団体であり、さらに、スポーツ基本計画での重点施策の対象として、ガバナンス強化が求められています。

③ 国内スポーツを統括する組織

さらに、NF は、対象スポーツに関しては、国内を統括する団体です。対象スポーツに関する代表選手等の選考権限や選手強化予算の配分権限等、特別な権限を独占的に有する組織であり、他に類を見ない唯一の組織です。

また、NF は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及、振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織です(永続性)。

さらに、スポーツの公益的性格や、NF の選手、指導者や審判等の NF 構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、ステークホルダー(利害関係者)が多いため、その運営における社会的影響力は極めて大きいです(公共性)。

(2) NF の本質的特徴から導かれる 7 つのガバナンス原則

このような NF の本質的特徴から、NF に必要なガバナンス原則を検討すると、以下の 7 つの原則が導かれると考えられます。

① 権限と責任の明確化

NF のような大きな組織を機能的に運営するためには、1 人が全ての業務を行うことはできません。限りある人的資源を有効に分配し、効率的な運営を行う必要があります。それぞれの人的資源の権限と責任を明確化することで、これを達成することが可能になります。また、これにより、権限の集中や独断専行を防止することも可能になります。

② 倫理的な行動、法令遵守

NF も、スポーツ団体である前に、社会における活動主体であり、適用対象となる法令を遵

² スポーツ基本計画

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359_3_1.pdf

守しなければなりません。さらに、NF が、選手、指導者や審判等の NF 構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、多様なステークホルダー(利害関係者)に影響を及ぼす極めて公共的な団体であることからすれば、高度に倫理的な行動が求められます。

特に、多様なステークホルダー(利害関係者)の基本的な人権を尊重し、不当な差別や暴力、パワハラ、セクハラ等の人権侵害が起こらないような倫理的な行動をとらなければなりません。

③ 適正なルール整備

NF 業務における権限の行使は、選手、指導者や審判等の NF 構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、多くのステークホルダー(利害関係者)に多大な影響があるため(公共性)、間違いがあってはならず、また人によって行使される内容に違いがあってはならないため、適正なルール整備を行い、このルールに従って運営されなければなりません。

④ 透明性と説明責任

NF が、選手、指導者や審判等の NF 構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、多様なステークホルダー(利害関係者)に影響を及ぼす極めて公共的な団体であることからすれば、運営に関わる重要情報を積極的に開示して、組織における意思決定の透明性を確保し、適正に説明責任を果たすことが要求されます。

⑤ 戦略的計画性

NF は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及・振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり(永続性)、戦略的な計画を設けることで、継続的かつ持続的な発展を目指し続けなければなりません。

そこで、NF は、永続的な組織運営のために、人材の育成、確保、多様な資金源の獲得等に努めなければなりません。

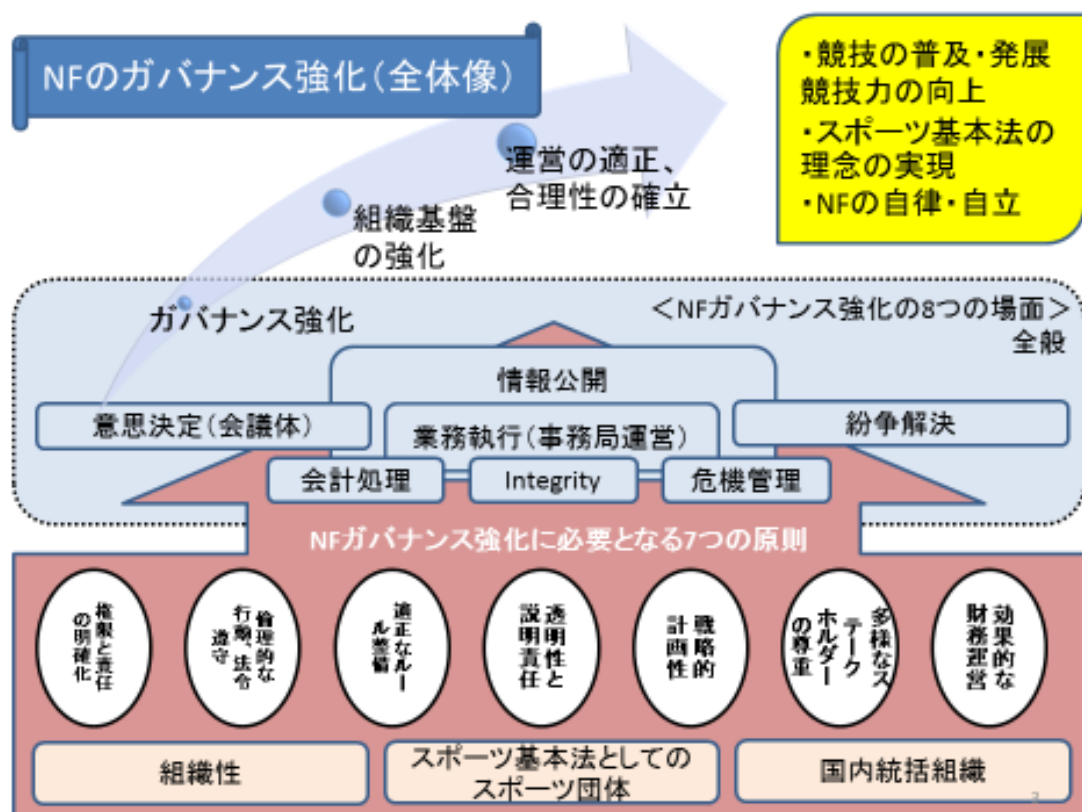
⑥ 多様なステークホルダーの尊重

NF においては、スポーツの公益性格や、NF の選手、指導者や審判等の NF 構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、ステークホルダー(利害関係者)が多いため、その運営

における社会的影響力は極めて大きく(公共性)、このようなステークホルダー(利害関係者)の意思を十分に尊重する必要があります。

⑦ 効果的な財務運営

NF は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及・振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり(永続性)、その安定的な財務運営、機能的な配分のために、効果的な財務運営を行う必要があります。



3 ガイドライン策定におけるコンセプト

(1) ガイドラインの対象範囲 ～NF が対象とすべきガバナンスとは？

まず、ガイドラインが対象とする範囲ですが、NF の不祥事においては、公金の不正使用のケースが多いため、不適切経理面に絞ってガイドラインを作成すべきである、との考え方もあります。

ただ、NF の不祥事は、前述の通り、不適切経理面に限られるものではなく、また、本調査研究の目的は、NF の競技の普及、振興、競技力の向上の大前提となる NF の組織基盤を確立、強化することにありますので、不適切経理面に限られるものではありません。

そこで、ガイドラインが対象とする範囲は、NF が有する機能としての、意思決定機能(立法権限)、業務執行機能(行政権限)、紛争解決機能(司法権限)を始めとする、NF 運営全般としました。

(2) ガイドラインのレベル ～NF に必要な最低限のガバナンスとは？

続いて、今回のガイドラインのレベルを考えるに当たり、その強化、確立が求められる主体は、中央競技団体(NF)であることを前提としています。

① NF の本質的特徴、公益性

NF は、スポーツ団体の中でも、特定の競技の普及及び振興という、極めて公共的な業務を独占的に行っていることや、また、選手強化予算の配分権限や代表選手選考権限、構成員に対する処分権限等、権限行使による社会的影響力が極めて大きく、重大な権限を行使するという NF の組織特質にかんがみれば、日本のスポーツ界の中で、最も高いレベルの基準を設ける必要があります。

実際、NF は、選手強化予算として公金を投入される団体であり、また、多くの NF は、公益認定を受ける存在にあるため、このような公金受給や公益認定に耐えうるガイドラインを策定する必要性もあります。このような公金受給や公益認定において既に用いられている基準やガイドラインは、ガイドラインのレベルとして非常に参考になると考えられます。

また、NF 等の不祥事に関しては、既に公益認定等委員会や第三者委員会の勧告がなされ、また、日本オリンピック委員会や日本体育協会作成の選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン、倫理規程等既存のガイドラインにおいて、NF に求められる内容が明確になっ

てきているところもあるため、このような内容と同等のレベルにする必要があります。

② 海外の NF を対象としたガイドラインとの比較

海外の事例でも、イギリスの中央競技団体に求められるガバナンス項目が明記された TTTA(Things to Think About; ガバナンス自己診断ツール)では、6つの領域、12の要件、合計 61 項目のガイドラインが設けられています³。また、ヨーロッパ連合(EU)が公表している「Principles of good governance in sport」においても、普遍的なガバナンス原則として、10 原則、40 テーマ、58 項目のガイドラインが設けられています⁴。このような海外の事例がある中で、平成 26 年 11 月、国際オリンピック委員会(IOC)が公開した、「Olympic Agenda 2020: 20+20 Recommendations」⁵の草案においても、27 番目の項目として、「Comply with basic principles of good governance」が、2020 年東京オリンピック・パラリンピックを迎える、オリンピックムーブメントに関わる全ての団体に対して、後述する「Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement」への遵守を推奨しており、日本の NF がどのようなレベルのガバナンス強化を目指しているのか、海外に向けて発信する視点も意識しました。

このガイドラインでは、上記のレベルを達成する上で、NF に必要な最低限のガバナンス指針を明らかにしています。

(3) ガイドラインの項目 ～NF の役員、委員、事務局員にとって使いやすいガイドラインとは

① NF の運営場面に応じたガイドライン

この点、フェアプレーガイドラインも、どのような視点で整理するかにより、その利用の容易性、簡便性に直結します。

NF の理事、委員、事務局員は、多くの人間がボランティアスタッフとして関わっており、また、業務過多な実態が明らかになっていることから、このような実態に沿う形で、フェアプレーガイドラインの実施を図る必要があります。法的な整理や理念的な整理よりは、より実務的に使いやすい整理を行う必要があります。その意味では、NF の運営場面ごとに整理するのが最もわ

³ http://archive.sportengland.org/support_advice/governance_finance_control/the_ttta_self-help_tool.aspx

⁴ http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrl2-sept2013.pdf

⁵ http://www.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf

かりやすく、使いやすい形になると考えられます。

NF の運営場面を検討すれば、NF 運営に当たっては、会議体運営、具体的業務運営、紛争解決という場面が中心的な場面となります。

また、NF の公共性、スポーツ基本法に定められた「運営の透明性」(同法第 5 条第 2 項)という性質からすれば、情報公開の面は避けられません。

一方で、日本のスポーツ界における近年の不祥事案を見れば、会計処理の問題や、インテグリティ(高潔性)の問題、危機管理の問題等が頻発しているため、これらをあえてクローズアップして、整理を行うことが NF のガバナンス確立、強化に資すると考えられます。

そこで、本調査研究においては、以下の 8 つの分野に従って、フェアプレーガイドラインを策定することとしています。

- 1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン
- 2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン
- 3 NF の具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン
- 4 NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン
- 5 NF の懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン
- 6 NF の情報公開に関するフェアプレーガイドライン
- 7 NF のインテグリティ(高潔性)に関するフェアプレーガイドライン
- 8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン

② 現状の実務との調和

前述の通り、NF が強化すべきガバナンスの内容は、一般法人法、公益認定法等の法人法、公金受給や公益認定において用いられている基準やガイドライン、日本オリンピック委員会や日本体育協会が定める選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン、倫理規程等で具体化されている面もあり、このような既に取り組みされているガバナンスの内容を継続することが、NF の役員、委員、事務局員にとって使いやすくなると思え、このような内容を踏まえました。

③ 解説及び具体的実践例の提示、

一方で、ガバナンスとは、本来、それを強化、確立すべき組織が自らの力で実現すべきものであり、自らの力で取り組むからこそ、将来的な組織基盤の強化に向かいます。

とすれば、NF の役員や委員、事務局員が自ら取り組むために、単なるガイドラインのみの提示ではなく、そのガイドラインが要求される理由、そして、NF が自ら取り組むべき具体的実践例を提示した上での、わかりやすいガイドラインとする必要があると考えました。

そこで、ガイドラインは、各項目について、【解説】、【具体的な実践例】の 2 つのパートに分けて、提示を行っています。

【解説】では、各項目について、「求められる理由」と「ポイント」が記載されています。「求められる理由」においては、各項目を設定するに至った背景や理由を、「ポイント」においては、各項目に記載されている内容を分解、分析し、解説を行っています。

【具体的な実践例】においては、NF が各項目のガバナンス強化に取り組むに当たって、参考になる NF による実践例を記載しました。この実践例は、とりいそぎ分科会委員が、各 NF のウェブサイト等を簡易調査し、実践例をピックアップしたものですので、不十分な点もありますが、今後、各 NF から自ら取組んでおられる実践例をさらに追加、更新していくことを想定しています。

④ セルフチェックリスト、不祥事事例集

さらに、NF の役員や委員、事務局員が自ら取り組む際のツールとしては、全体像を掴み、自らの運営におけるガバナンス強化の進展状況を把握するためのセルフチェックリスト等が有用です。また、不祥事が発生した場合の対応事例集等があれば、具体的なイメージを持ちやすくなるでしょう。

そこで、このガイドラインの付属ツールとして、セルフチェックリストや不祥事事例集も添付しています。

(4) ガイドラインの愛称の必要性 ～NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン

ガバナンスという言葉が、スポーツ界においてかなり普及してきているものの、まだまだわかりにくい面は否めません。このようなガバナンスに関するガイドラインを、広くスポーツ界で普及させるためには、全ての役員、委員、事務局員にとって、わかりやすい愛称を付け、意識の統一を図ることも重要であると考えました。

この点、諸外国の事例では、ガイドラインに愛称をつけ、普及を図っています。

例えば、イギリスでは TTTA(Things to Think About;ガバナンス自己診断ツール)、オーストラリアでは Governance Principles(ガバナンス原則)、カナダでは Sport Funding and Accountability Framework(スポーツ資金交付及び説明責任の枠組み)や民間支援組織が作成したガイドラインとして、Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Community(カナダのスポーツコミュニティが適正なガバナンスを図るために)等の愛称がつけられています。カナダの SDRCC(スポーツ仲裁組織)では、Administrative Fair Play(運営のフェアプレー)との愛称のガイドラインを提示しています。

そこで、本調査研究では、日本の NF におけるガイドラインの愛称を「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン」としています。

また、この愛称には、「フェアプレー」というスポーツ界で広く普及している用語を用いることで、単なる呼び名以上に、NF 役職員を含めた、NF の組織運営に関わる全ての関係者が、組織運営の一場面一場面で、その意思決定や行動が「フェア」がどうか、を常に意識することを期待するものです。

NF 組織運営における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 ～

1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

NF のガバナンス強化は、NF の組織基盤を強化し、運営の骨格を形成することであり、このような組織基盤に基づくNF の運営は、安定的かつ長期的な視野に立ってNF を運営することが可能になり、競技力の向上やスポーツの普及、振興に直結します。

このような趣旨から、スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、ガバナンスの基本的事項は、NF の運営、特に NF の会議体運営と具体的業務運営に関わる基準となります。

それぞれに関するガイドラインは、次項以降において個別に解説するとして、まずは、NF 運営全般に関する事項を解説します。

(1) 基本計画の策定(3項目)

- | |
|---|
| <p>□ a スポーツの普及、競技力の向上、マーケティング戦略等の各業務分野に関し、NF 運営の基本計画(長期、短期双方を含む)が明確に策定されていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

NF は、統括するスポーツの普及・振興、競技力の向上を担う必要があることから、構成員の変化にかかわらず NF のあるべき方向性が変わることがないよう、NF 運営のための基本的な計画及び戦略が明示されなければなりません。特に、NF は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及・振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり(日本体育協会スポーツ憲章⁶第 3 条においては、「本会加盟団体は、この憲章の趣旨に沿って、スポーツの健全な普及・発展をはからなければならない」と加盟団体の使命・役割が定められています)、短期、長期の基本計画を設けることで、継続的な発展を目指し続けなければなりません。

基本計画の設定により、NF の役員や理事が何を指して活動すべきか、という明確な指針になることで、日々の活動が能動的に行われやすくなります。

このような趣旨を踏まえ、公益認定法第 21 条第 1 項では、公益法人には、毎事業年度開始の日の前日までに、事業計画に関する書類を作成することが法律上義務付けられており、NF の公益的性格からすれば、全ての NF がこのような措置を講じることが望ましいでしょう。

ただし、基本計画が画餅とならないよう、このような基本計画を実施していくことが最も大切なのであり、現実的な計画を設けることが重要でしょう。

⁶ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/jasa_kenshou.pdf

◆ ポイント ～基本計画とは

① 短期基本計画

短期の基本計画については、公益法人であれば公益認定法第 21 条第 1 項に記載のある事業年度ごとの事業計画を作成しなければなりませんし、公益法人でなかったとしても、国内統括団体として、団体の持続性、公共性が求められる NF の特質にかんがみ、この公益認定法に定める事業年度ごとの事業計画を参考に作成することが望ましいでしょう。

② 長期基本計画

これに加えて、スポーツの普及・振興、競技力向上のための基本的な方針や、NF が守るべき方針や方向性(ビジョン)の明示、今後 10 年、20 年に具体的にこうなっているようにするという戦略の明示等が考えられます。このような長期的な計画を作成することによって初めて、継続的な政策が実行できるのであり、持続的なスポーツの普及・振興、競技力の向上につなげることができます。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会加盟団体規程⁷第 4 条(1)には、加盟(準加盟)団体が「『スポーツ宣言日本』(2011 年 7 月 15 日採択)に提起するスポーツの使命の達成に努めること。」が規定されています。その実践のため、日本体育協会は、「21 世紀の国民スポーツ推進方策」を定め、日本体育協会におけるスポーツ振興政策の現状と今後の方向性を明示しています。また、同方策は、おおむね 5 年後において全体的な評価と見直しを図ることが定められており、実際にも、「21 世紀の国民スポーツ推進方策」は平成 13 年⁸、平成 20 年⁹、平成 25 年¹⁰に更新されており、定期的な見直しが行われています。最新の「21 世紀の国民スポーツ推進方策 2013」には、今後 10 年間の国民スポーツ推進の具体的な方策が総論的に記載されています。
- 日本体育協会は、このような全体の基本計画だけでなく、「21 世紀の国体像～国体ムーブメントの促進」¹¹、「スポーツ指導者育成事業プラン 2013」¹²、「日本スポーツ少年団「第 9 次育成 5 カ年計画」¹³、「総合型地域スポーツクラブ育成プラン 2013」¹⁴等、行っている事業それぞれにて、基本理念と目標を明確に示しています。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、「JFA2005 年宣言」¹⁵において「サッカーを通じて豊かなスポーツ文化を創造し、人々の心身の健全な発達と社会の発展に貢献する」という理念を実現するため、サッカーの普及と強化、国際親善への貢献といったビジョン、そして平成 27 年までの中期目標¹⁶、平成 62 年までの長期目標を示しています。

⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

⁸ 21 世紀の国民スポーツ振興方策—<http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century.pdf>

⁹ 21 世紀の国民スポーツ振興方策— スポーツ振興 2008 —<http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2008.pdf>

¹⁰ 21 世紀の国民スポーツ振興方策— スポーツ振興 2013 —<http://www.japan-sports.or.jp/about/tabid/149/Default.aspx>

¹¹ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/kokutai/pdf/kokutai_movement_main.pdf

¹² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/plan01.pdf>

¹³ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/club/pdf/club50th_%20plana.pdf

¹⁴ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/doc/club_ikusei_plan2013.pdf

¹⁵ http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/

¹⁶ http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action1.html

□ b NF 運営の基本計画、その実施、評価、改善のプロセス(PDCA サイクル)に基づく取組がなされていること

【解説】

◆ 求められる理由

スポーツの普及・振興、競技力の向上を継続的に行うためには、NF 運営の基本計画は、それが策定されただけでは足りず、その計画がなされ、実施され、実施に関する評価がなされた上で改善点があればそれを改善して次の計画につなげるという連続した取組が必要です。

また、日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 4 節 6 では、「ルールと運用実態が乖離していないか、適切なチェック体制が保持出来ているか、常に見直す。」と規定されており、NF には、PDCA サイクルに基づき、NF 運営のルールの運用を自ら評価し、改善することが求められています。

◆ ポイント ～PDCA サイクルに基づく取組

PDCA サイクルとは、Plan で基本計画をたて、Do でその基本計画に従い実行し、Check で基本計画に基づく事業の実施の評価し、Act で評価に基づく改善を実行する、という一連の行為をいいます。基本的には、過去への反省を新しい取組に続けていくことが重要ですが、このような PDCA サイクルを継続的に行うことが、大きな基礎、積み重ねにつながるものであり、結局は、最短コースでの、スポーツの普及・振興、競技力の向上につながります。

なお、PDCA サイクルの取組については、具体的にどの部署の誰がやるべきかが明確になっており、特に評価と改善については外部の第三者が関与することが明示されていることが望ましいでしょう。やはり、自己評価はお手盛りの危険があり、客観的な評価を行った上で、改善を行うことの方が、より実効的な取組の実現につながることを期待できるからです。

【具体的な実践例】

- 文部科学省より、平成 26 年 3 月に出された「スポーツ基本計画の評価に関する調査研究」¹⁷においても、文部科学省が取り組む日本のスポーツ政策が定められた「スポーツ基本計画」も、PDCA サイクルを確立することが前提の上での提言がなされています。
- 日本体育協会が定めた「21 世紀の国民スポーツ推進方策—スポーツ推進 2013—」¹⁸においても、「事業評価システムの導入」として、「新たなスポーツ推進の基本理念として提示した『スポーツ立国の実現』を目指した諸事業の実施に当たっては、国内・外の社会情勢やスポーツ界の動向を念頭におきつつ、課題の達成状況や事業プロセス、事業成果についての評価を行い、それらを踏まえた新たな事業計画を企画・立案し、事業を推進するといった『PDCA サイクル』に基づく事業推進の取組みを行うことについて検討・実施する。」と明記されています。

¹⁷ http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1347706.htm

¹⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2013.pdf>

□ c NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由

いくら NF 運営の基本計画がきちんと定められていても、それが NF の構成員はもちろん、選手等のステークホルダー（利害関係者）等の外部者がいつでも分かるような状態にしておかなければ意味がありません。

特に、公益認定を受けた公益法人の場合は、不特定多数の者の利益の増進に寄与することを求められていることから、その NF 運営において、とりわけ透明性が確保されていなければなりません¹⁹。

この観点から、公益認定法第 21 条第 1 項及び第 4 項に基づき、公益法人には、事業計画に関する書類の作成と開示が法律上義務付けられています。法律上は、ウェブサイト等で公開することまでは要求されていませんが、インターネットが普及した情報化社会である今日においては、公益法人が、積極的に事業計画に関する書類をウェブサイト等で公開することが望ましいでしょう。

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められています。NF 運営においても、NF の基本計画の決定は、選手等のステークホルダー（利害関係者）に対し重要な影響を与えるため、NF には、選手等のステークホルダー（利害関係者）自身が運営の基本計画を入手・理解して、当該基本計画が自らに与える影響を評価できるようにすることが期待されています。

◆ ポイント

NF 運営の基本計画は、NF の根幹をなすものであるため、ウェブサイトやブローシャー、機関誌等で広く公開することが望ましいでしょう。

¹⁹ 公益財団法人公益法人協会「公益法人・一般法人の運営実務」139 頁（平成 25 年）

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会では、JFA2005 年宣言²⁰やアクションプラン 2015²¹等を策定し、詳しい解説とともに公表しています。
- 公益財団法人日本バドミントン協会においても、ウェブサイトにおいて「強化理念」が公表されています²²。
- 公益社団法人日本トライアスロン連合においては、運営規則²³が公表されているほか補足説明や事例が詳しく解説されています。
- 公益財団法人全日本柔道連盟は、柔道目安箱を設置し、全国から幅広く意見を受け付けています²⁴。

²⁰ <http://www.jfa.or.jp/archive/jfa/2005/>

²¹ http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action1.html、http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action2.html、http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action3.html

²² <http://www.badminton.or.jp/junior/junior.html>

²³ <http://www.ny.airnet.ne.jp/nara/jtutc/index.html>

²⁴ <http://www.judo.or.jp/p/21579>

(2) 法令遵守(1 項目)

- a NF 運営に当たって、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の規程、体制が整備されていること

【解説】

◆ 求められる理由

NF も、スポーツ団体である前に、社会における活動主体であり、適用対象となる法令を遵守することは大前提です。

日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(3)において、加盟団体は、健全な組織運営のために、「コンプライアンス違反を防止するために、適切な組織を設け、これを処理するために必要な手続きを定めること」等に取り組まなければならないと規定されています。

すなわち、日本オリンピック委員会の加盟団体である NF には、法令の他、日本オリンピック委員会との関係においては、同規程において定められた加盟団体の義務を遵守することが求められます。

◆ ポイント

① 法令を遵守するための規程、体制整備とは？

法令を遵守するための規程としては、定款その他の規程(例えば、コンプライアンス規程や倫理規程)等で、NF の理事、事務局員の法令遵守を定めることや、法令遵守を宣言すること等が重要です。法令を遵守していることは、単に法令違反をしていないという不作為だけでなく、法令遵守のために、NF としてどのような具体的な施策をとっているのかを対外的に明らかにすることが重要だからです。

また、法令を遵守するための体制としては、コンプライアンスを専門とする委員会等を立ち上げ、責任者や担当者を明確にすることが重要です。そして、このような責任者、担当者を中心として、特に遵守することを要求される法令に関する、役職員その他構成員のための研修会を実施するなどのコンプライアンスプログラムを実施することが考えられます。

② 特に、NF が組織運営において守るべき法令

- 各種法人法(一般法人法、特定非営利活動促進法、会社法等)、公益認定法

近年のガバナンスを巡るトラブルでは、このような組織法に違反又は違反しているおそれがある事案が非常に増えています。

例えば、公益認定等委員会の NF に対する勧告²⁵においては、NF が一般法人法や公益認定法に定める条文に違反あるいは違反している疑いがあるとの指摘が数多くあり、このような問題が大きな不祥事につながっていることから、法令の遵守が NF を運営するに当たっての基本的条件となります。

詳しくは、次の「NF の会議体運営におけるフェアプレーガイドライン」で詳しく解説します。

- 個人情報保護法

NF は、多くの選手、指導者や審判等の構成員を有し、また、大きなスポーツ大会では多くのファンが駆けつけるため、このようなステークホルダー(利害関係者)の個人情報を数多く保有することになります。このような個人情報を活用することは、NF にとって非常に大切なことですが、一方で、個人情報保護法が施行されている現在においては、個人情報保護法及びそれに関連するガイドライン等を遵守することが必要です。

特に、個人情報の取得や収集の場面、利用の場面、管理の場面、そして、個人情報コンプライアンス体制の整備の場面等に気を配る必要があります。多くの NF が、個人情報保護規程を定めていますが、個人情報漏洩のトラブルは、非常に大きな問題になりますので、形式的な運用になっていないか、常にチェックする必要もあります。

- 刑罰法規

スポーツ界は非常に注目される業界で、スポーツ関係者が犯罪行為をした場合、大きな報

²⁵ 例えば、公益認定等委員会は、公益財団法人全日本柔道連盟に対する勧告の中で、平成 25 年に起きた暴力問題に関し、現場の選手の声を受け止め、組織の問題として対処する仕組みが存在しなかったこと、また、同じく平成 25 年におきた助成金問題に関し、助成金の受給資格及び「強化留保金」への拠出について不透明・不適切な慣行を問題視せず放置していたことが、公益認定法に定める認定基準に欠けている疑いがあること、公益財団法人全日本柔道連盟の理事、監事、評議員が一般法人法に定められたその職務上の義務に違反している疑いがあることを指摘しています (https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130925_taioujyokyo.pdf#search=%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E7%AD%89%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A+%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A)。

道がなされます。特に、それが NF の組織内における犯罪であった場合は、極めて重大な事件となり、NF のみならず、その対象スポーツ自体に犯罪のイメージがついてしまいます。

そこで、当たり前のことですが、刑罰法規に関しては、NF 内において十分に注意喚起を行い、違反することがないように注意する必要があります。

スポーツ関係者個人の犯罪も含めれば、暴行、傷害、器物損壊、窃盗、強盗、詐欺、恐喝、賭博、性犯罪、自動車事故、酒気帯び運転やひき逃げ、薬物犯罪等があり、組織的には、背任や横領、証拠隠滅、そして、近年は、暴力団排除条例等にも配慮する必要があるでしょう²⁶。

²⁶ 直接暴力団排除条例が問題になった事案ではありませんが、暴力団との交際が大きな問題になった事例としては、公益社団法人日本プロゴルフ協会に対する公益認定等委員会の勧告があります。https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20140401_kankoku.pdf

【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理規程²⁷第 4 条第 6 項には、「役職員等及び登録者等は、社会の秩序に脅威を与える反社会的勢力と一切の関係を持つてはならない。」と定められており、日本体育協会は、近年の暴力団排除の流れに呼応する条項を倫理規程に定めています。
- 公益財団法人日本スケート連盟は、コンプライアンス規程を定め、コンプライアンス委員会を設置するなど、規程、体制等の整備を行っています²⁸。
- 一般社団法人全日本テコンドー協会は、専務理事、監事、外部専門家（弁護士、公認会計士）等で構成したコンプライアンス委員会を立ち上げ、適正な協会運営に対する議論を行っています。なお、コンプライアンス委員会の議事録もウェブサイトで公開されています²⁹。

²⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

²⁸ <http://www.skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/09compliance.pdf>

²⁹ <http://www.ajta.or.jp/doc/2014/140415/3.pdf>

(3) 人材育成・確保(1 項目)

a 後進の育成と新規人材の採用を計画的に行っていること

【解説】

◆ 求められる理由

NF は、対象とするスポーツがなくなる限り、永続的に存在することが予定されています。しかし、人材は永遠ではなく、優秀な人材もいずれ一線を退くべきときは到来するため、組織を永続的に存続させるためには、優れた後進を確保する必要があります。

そこで、常に後進の育成を図ることが大切であり、そのために新規人材を計画的に確保する必要があります。

◆ ポイント

① 後進の育成

例えば、NF の各種委員会の委員や事務局員の構成について、ある程度長期的に考え、世代交代を順次図るようにする必要があります。NF では、特定の業務をずっと同一人物が担当しており、世代交代が進んでいないことも多いです。そこで、新規の候補者について事前に検討し、声かけをすること等も有用でしょう。

このために具体的なアクションプランを作成し、これを実施していくことが重要になります。

② 新規人材の確保

また、外部からの人材の採用を計画的に行う必要もあります。近年は、少子化社会の中で、一般の営利企業も、新規人材の確保に非常に積極的になっており、NF としても優秀な人材を確保するための計画を立てていく必要があります。

NF 自ら採用計画を立てるのはもちろんのこと、スポーツ業界に特化した人材紹介サービスも存在しますので、そうしたサービスの積極的な利用が望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会が作成した「21 世紀の国民スポーツ推進方策—スポーツ推進 2013—」³⁰においては、「今後 10 年を見据えた国民スポーツ推進への取り組み」の中の「(4) スポーツ立国の実現に向けた組織体制のあり方」に、「5) スタッフの資質向上のための人材育成システムの開発」という項目があり、「本会が、全ての事業を効果的・効率的に推進していくためには、既存の職員研修プログラムの質的向上はもとより、シンクタンク機能を担うスペシャリストとしての資質向上を図るための研修制度の構築を図るとともに、加盟団体をはじめとする内外の民間スポーツ関係団体や研究機関等との人事交流制度の構築を検討する必要がある。」と記載されています。

- 【直接雇用の支援に向けた参考例】 ～株式会社リクルートキャリアによる取組

① StartingOver 三陸プロジェクト(釜石市受託事業)

このプロジェクトは、復興支援の文脈を超え、企業成長のために人材が不足している三陸の企業に人材を送り、定着することを目的に取り組まれています。単なる人材マッチングに終始するのではなく、企業への定着・戦力化、さらには地域社会への定着化を前提としていることから、同社においては、まず、人材を募集しようとする企業に対し、人材募集のプロモーションや面接のノウハウ等の教授から、企業経営における人材活用の重要性やマネジメントの原理原則、人材育成の要諦等、応募者が当該企業でキャリアを描き、人材投資が企業成長に繋げることができる企業を支援対象(トッパアップ)としています。

かかる企業からの人材の求人については、同社の有するプラットフォーム(新卒採用:リクナビ、中途採用:リクナビ NEXT)を利用し、新卒・中途採用の募集を行っています。平成 26 年 5 月から事業を開始し、募集をした結果、平成 27 年 4 月 1 日には 8 名(平成 27 年 3 月 9 日現在)の人材が全国から集まり、釜石市で新しい人生をスタートさせる見込みである、とのことでした。

かかるプロジェクトをスポーツ界で実施するには、「J リーグの 100 年構想」のような、多くの人々の共感を得ることが出来る理念や事業構想を持つことが肝要である、とのことでした。

過去、同社が手がけた他のプロジェクトで「ガテン」がありますが、これは従来 3K 職種として敬遠されていた現場作業のイメージを一新したものです。単にイメージを変えたも

³⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2013.pdf>

のではなく、その裏側では労働環境をきちんと整備（社会保険の完備を必須とするなど）させたという実情があるとのことでした。

ボランティアで事業に携わるイメージの強いスポーツ界にあっては、NF がしっかりとした事業構想を持ち、労働環境を整えることが、直接雇用を実現するために必須です。仮にこのプロジェクトのような制度が NF において実現できれば、ガバナンス関係人材の確保にとどまらず、強力な人材育成体制も付加できることとなります。

② 介護ビジネス応援プロジェクト「HELP MAN! JAPAN」

このプロジェクトは、高齢化社会に伴い需要が右肩上がりの介護業界で、介護事業を担う人材が定着しないという問題を抱えていることから、特定の企業ではなく、介護業界全体が抱える社会課題をサポートするプロジェクトとして立ち上げられたものです。現在は、広島県内の介護事業をサポートしています。

まず、同社は、特に介護業界未経験ではあるが、同業界で働くことを志した人材が定着しない原因を徹底調査し、これを補完するためのサポート体制を構築しました。具体的には、人材の採用にあたって、人材の指向性を加味していないことが明らかとなったため、介護業務で活躍する可能性が高い人材を調査し、当該人材のモチベーションを高め、支援するよう、各企業を啓発しました。加えて、採用した人材について、集合研修を定期的に行い、企業を超えた介護業界における「同期」を作ることで、横の連携を構築する取組等を実施しています。さらに、負のイメージの強い介護業務のイメージを刷新し、分かりやすくナビゲートするために漫画³¹を活用し、介護業界で生き活きと働いている「人」そのものに焦点をあてること、及び先進的な取組をしている企業の事例を HELP MAN! JAPAN サイト³²で広く周知する等しました。

このプロジェクトは、介護業界を変えていこうという気概を持ち、「人」が当たり前のようにならないうように集まって、生き活きと働ける職場環境を作っていこうという目的を共感でき、未経験者を送り込んで、きちんと育成していける企業やベクトルが一致する介護業界のプレーヤーとともに進めている、とのこと。実施 4 年目になりますが、介護業界のイメージが徐々に変化し、これらの施策を実施した企業や業界団体において、人材の定着率が改善され、全国の自治体から参考にされている、とのこと。

- 【ボランティア派遣の支援に向けた参考例】～株式会社ビズリーチの仕組み

³¹ リクルートキャリアと講談社が共同で企画した「ヘルプマン!」（現在は朝日新聞出版社発行）

³² <http://helpmanjapan.com>

株式会社ビズリーチが有するインターネット転職・求人サイトのプラットフォームを利用して、次のような仕組みでボランティア関係人材を無償で派遣することが可能です³³。

(1) ガバナンス関係人材の情報登録

ガバナンス関係人材は、弁護士、公認会計士、税理士等、一定の資格を有する専門人材と、専門人材を補助する事務人材をそれぞれ必要に応じて派遣することを想定しています。各人材は、スキル、経歴等を、上記のプラットフォームのデータベースに登録します。

(2) NF の求人情報登録

NF においては、必要な求人情報(必要なスキル、経歴、条件等)を、上記のプラットフォームのデータベースに登録します。

(3) 人材検索

NF が必要な人材を検索するか、ボランティアを希望するガバナンス関係人材が NF の求人情報を検索します。

(4) マッチング

面接等を実施して採否・条件を決定します。

派遣に際しては、具体的に担当する業務を明確にし、プロジェクト化することで、NF 内部の人材と協働できる環境を整える必要があるとのことです。この点は、ボランティア派遣を仲介する第三者組織において、NF 及びボランティア関係人材にも十分説明する等サポートが必要です。また、NF で問題を生じたボランティア関係人材についての対応も当該第三者組織において行う必要があります。

³³ なお、同企画案では、ガバナンス関係人材と同時に、ファンドレイジング人材(専門人材及び事務人材)のボランティア派遣もセットとされている。

(4) 多様な資金源の確保(1 項目)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> a NF 財務の健全性を確保するため、多様な資金源を確保するよう努めていること |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

NF において、選手の育成、選手の海外派遣、クラブ管理、スポーツの普及活動等、様々な場面において、NF としての活動を行うための資金が必要となります。そのため、NF の活動を長期的に継続するためには、財務健全性が非常に重要であり、NF はそのための資金源確保に努めなければなりません。

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 4 節 3 においては、支出財源を特定し、予算執行、事業計画の執行状況を確認するとともに、問題のある場合は、改善策を講じる、としています。

◆ ポイント ～多様な資金源

補助金に頼った運営とならないよう、NF 独自の資金源を確保できるようなビジネスモデルの構築に努めなければなりません。

NF の事業収入といっても多様な収入があり、NF の本来的な性質から来る収入としては、①登録者からの会費収入、②大会主催者としての収入、③大会運営、施設、用具等の公認料収入、④スポンサーからの協賛収入、⑤国庫等公金からの補助金収入、⑥寄付収入等が存在します。

NF は、スポーツ団体の中でも独占的に事業を展開できるメリットもあり、多様な資金源の確保が十分に可能ですので、各 NF が、特に自己が得意としない種類の資金源の確保に努めるのが望ましいでしょう。

このような収入を増やす上でも、資金の出し手から見て、資金の拠出先として安心のできるスポーツ団体となることが重要であり、ガバナンスを確立することがより多くの資金調達につながることを意識すべきです。

また、それぞれの資金源に関しては、既に様々な NF が取り組んでいるグッドプラクティスが存在するため、これらのグッドプラクティスを情報共有できるシステムも重要と考えられます。

【具体的な実践例】

・ 陸上競技マラソン種目における新たな競技者層の発掘

平成 18 年に流行語大賞に選ばれたメタボリックシンドローム・メタボや、その当時、黒烏龍茶やヘルシア緑茶等に代表される特定保健用食品(トクホ)の売上の堅調な伸び等の健康ブーム、さらには平成 19 年の東京マラソンの開催が引き金の 1 つとなり、マラソン競技人口が増加しています。ただの運動として走るだけでなく、市民マラソン大会をはじめ、各種大会へのエントリー数も増加しており、スポーツとして自らのタイムを競うランナーが増加しています。TV で活躍する芸能人等タレントの中にもマラソン愛好家を謳うものが増え、スポーツメーカーはスポーツ選手だけでなく、マラソンを嗜好する芸能人を広告に起用し、ファッション性の高い商品を開発・販売するなど、マーケットも広がっています³⁴。

公益財団法人日本陸上競技連盟にとっても、登録者数が増加するだけでなく、協賛料、公認料等の事業収入の増加に大きく貢献しています。近年ではインターナショナルマネジメントグループ(IMG)が 10~20 代の若者をターゲットにファッション、音楽を融合した新しいマラソンイベント「the color run(カラーラン)」³⁵を世界で開催しました。日本においても定員以上の申し込みがあるなど成功を収めており、潜在ランナー発掘を公益財団法人日本陸上競技連盟以外の別の組織が後押しする環境が生まれています。

・ トライアスロン競技における戦略的マーケティング

a 初心者に目を向けた大会作りによる競技普及

トライアスロンは、競技者にとって、自転車、ウェットスーツといった用具への金銭的な負担が大きいにもかかわらず、競技人口は増加傾向にあります。金銭面での負担から経営層を中心とした富裕層に愛好家が多いスポーツでしたが、近年では中間層等一般的なサラリーマンの競技者も増えています³⁶。マラソンブームもその一因とも考えられますが、日本トライアスロン連合では、3 人が 1 組になって行うリレー方式の導入や、短長様々な距離を設定し、初心者でもゴールできる参加しやすい大会を開催すること、オリンピック選手をはじめとするエリート選手のレースも一般が参加するコースで同日開催すること、競技に参加していない応援者

³⁴ 公益財団法人笹川スポーツ財団 調査
http://www.ssf.or.jp/press/pdf/121005_press_release.pdf

³⁵ the color run(カラーラン)
<http://thecolorrun.com/>

³⁶参考:日経トレンドィ
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20120130/1039529/>

として来場している家族や恋人と一緒にゴールテープを切る同伴ゴール等、競技普及につながる大会作りを行っています。

大会に出場する競技者の増加により、登録料増（'05年 15,016 千円→'12年 21,873 千円）、事業収入増（'05年 36,141 千円→'12年 430,572 千円）につながっているものと推察されます。

b 相互にメリットのあるスポンサーパッケージ

日本トライアスロン連合では、全国各地で行っているエリートの出場競技会を東ね、ジャパンカップ・ランキングとしてシリーズ開催しています（平成 27 年から日本代表選考のポイント付与の大会としてジャパンランキングに変更）。このシリーズに対して NTT 東日本・西日本をトップスポンサーに、NTT ジャパンカップ・ランキングとし、各会場において様々な露出メリットをスポンサーに付与しています。

また、このシリーズでは一般アスリートも参加することができ、エントリー料の徴収にあたって、ローソンとタイアップし、同社から協賛料を獲得しています。ローソンにとってはエントリー料の売上獲得という露出以外の営業面でのメリットがあり、日本トライアスロン連合、協賛社の事業的な相互関係を構築しています。

さらに、BMW との協賛に関しては、露出メリットに加え、日本トライアスロン連合の登録会員に対する自動車の特別割引を実施しており、BMW においては販売促進、日本トライアスロン連合会員にとっては割引購入という会員特典が付与される相互にメリットのある関係性が作られています。

日本トライアスロン連合では大会毎に個別にスポンサーを募集するだけでなく個々の大会を東ねた協賛メニュー作りや、日本トライアスロン連合登録会員の活用といった、協賛社にとっても事業的なメリットのあるスポンサーパッケージ作りを行っています。

• 剣道や卓球における昇段等審査料収入

一般財団法人全日本剣道連盟の平成 24 年度正味財産増減計算書経常収益を見ると、経常収益計 771,268,060 円に対し、登録料収入 415,642,931 円（経常収益計の 54%）、審査会（昇段及び称号審査）収入 145,661,475 円（経常収益計の 19%）です。

武道以外の団体で、段級審査を実施している競技団体に公益財団法人日本卓球協会があります。公益財団法人日本卓球協会平成 24 年度正味財産増減計算書経常収益を見ると、経常収益計 715,562,488 円に対し、登録料収入 232,104,160 円（経常収益の 32%）、段級制度認定料 7,350,800 円（経常収益計の 1%）でした。

今後、少子高齢化が進むにつれ、小規模競技団体が若年層の協会登録員を増加させることは至難を極めると予想されますが、そのような中、公益財団法人日本卓球協会のように、既存の登録会員に新たなメリット(段位等)を付与することが考えられます。

2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

続いて、NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドラインの解説に移ります。

NF の会議体運営は、社員総会、評議員会、理事会等、NF の重要な意思決定が行われる、NF 運営の全ての源泉であり、この場面が不安定になること、例えば、理事間でのトラブル等が発生することが起ると、NF 運営の土台が全て崩れることとなります。この NF 運営の土台なくして、安定した競技力の向上、スポーツの普及・振興を実現することはできません。社員総会、評議員会、理事会等の会議体が安定かつ適正に運営され、競技力の向上、スポーツの普及・振興のための方針が明確に、かつ、はっきりと定められることが重要です。

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、NF は、「事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成」しなければなりません。

この基準は、NF の会議体にて決定されます。この会議体の権限と責任の所在を明確化することで、会議体運営の公正さを確保し、作成される基準の内容及び公正さが担保されることで、NF が選手や構成員、ファン層を含むステークホルダー(利害関係者)の納得を得られることとなります。

まずは、NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドラインから解説を始めます。

(1) 会議体の権限分配(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 会議体の権限事項、社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の権限分配が明確に規定され、それぞれ実施されていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由 ～独断的運営への対処と効率的運営

NF における権限を適切に配分し、抑制と均衡を図ることは NF の効率的運営のための基本であり、また、一部の者による独断的運営の弊害を防ぐ意味があります。NF においては、一部の特に強力な権限をもった元有力選手や大きな資金を拠出する支援者等により NF 運営が独占され、不祥事の温床になるという例がよくあるので、この視点は特に重要です。

このような独断的な運営は、スポーツの普及・振興、競技力の向上に向けた NF 運営の柔軟性を失わせ、多くの停滞を生むことになるため、継続的な発展のためには、適切な権限の分配が必要となります。

また、権限分配を明確にすることは、権限の所在を明確にするだけでなく、責任の所在を明確にすることにも意義があります。このことは、NF 運営の効率化を進める上でも有効です。

◆ ポイント ～明確な権限分配とは？

① 一般法人法の規定

一般社団法人のうち、理事会を設置している一般社団法人、及び公益社団法人の業務の執行の決定は、基本的には理事会に委ねられています。

しかし、理事会を設置している一般社団法人、及び公益社団法人であっても、①一般法人法において社員総会の決議を要すると定められる事項及び②その旨が定款で定められた事項については、理事会で決議をしたとしても法的な効力を有しません。さらに、一般法人法において社員総会の決議を要すると規定する事項を、社員総会以外の機関が決定することができる定款その他の規則で定めたとしても、そのような規定は無効とされます(一般法人法第 35 条第 4 項)。

一般(公益)財団法人においては、評議員会は、一般法人法に規定する事項及び定款で定めた事項に限り、決議をすることができます。そのため、一般(公益)財団法人において、一般法人法において定められた事項以外に、評議員会の決議事項を定める場合は、定款で権限事項を規定しておく必要があります。

他方で、一般法人法において評議員会の決議を必要とすると規定されている事項について、評議員会以外の機関が決定することができることを定款その他の規則で定めたとしても、そのような規定は無効とされます(一般法人法第 178 条第 3 項)³⁷。

そして、一般法人法、公益認定法上、一般(公益)財団法人、公益社団法人では、理事会は必ず設置されなければならない機関とされており(公益認定法第 5 条第 14 号ハ)、理事会は、法令・定款により、社員総会・評議員会の決議事項とされた事項を除き(一般法人法第 35 条第 2 項、第 178 条第 2 項)、法人の業務執行全てにつき決定する権限を有する機関です(一般法人法第 90 条第 1 項、第 197 条)³⁸。

理事会の構成員である理事は、法人の業務執行の意思決定について、議決権を有しています(一般法人法第 95 条第 1 項、第 197 条)。

³⁷ この点、公益認定等委員会は、公益財団法人日本アイスホッケー連盟に対する勧告において、同連盟の定款細則等の規定が、役員推薦委員会からの推薦以外に評議員会への提案を認めないものであるとすれば、一般法人法に基づく評議員会の議決権を違法に制約するものであり、認められないと述べています。

<https://www.koeki->

https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf#search=%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E7%AD%89%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A+%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%A2%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%83%9B%E3%83%83%E3%82%B1%E3%83%BC%E9%80%A3%E7%9B%9F+11%E6%9C%88%EF%BC%91%EF%BC%99%E6%97%A5

³⁸ 「公益法人の各機関の役割と責任」9 頁 http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf

② NFによる自由な権限分配

前述の法制度上の制限はあるものの、NFは、さらに、公益法人、一般法人を問わず、法律上の機関ではない任意機関(部門会議や、総務委員会、法規委員会、広報委員会等様々な名称の委員会)を自由に設けることができます。

そして、どのように社員総会、評議員会と理事会、各種委員会の権限分配を行うかは、NFの裁量に委ねられていることから、この権限分配をいかに行うかがポイントになります。定款や基本規程において、これらの会議体の権限分配、優劣関係を定めることが望ましいでしょう

³⁹。

さらに、各理事や委員長の役割と責任がどのような内容なのかは、明確に設定すべきであり、その範囲において、各理事や委員長がその役割と責任を果たせるようにすべきでしょう。会長、副会長、専務理事、常務理事、その他の理事、委員長等の役割があり、それぞれの役割毎に業務分野と具体的な業務範囲等を記載した一覧を作成することが望ましいです。

この点、前述の一部の者の独断的運営への対処という観点からは、一部の者による権限の独占を防止し、権限の分配を進めることが重要になり、また、NFの理事が理事会レベルで監督権限を発揮することも重要になります。

例えば、常務理事会等を任意機関として設置し、法人の運営を行う場合には、設置根拠、権限等を定款又は設置規則で明確にし、過度の権限集中を是正することや、ここでのNF運営内容を理事会に報告させ、監督を行うことが必要でしょう。

一方で、前述のNF運営の効率化という観点からは、理事会等に全ての運営の意思決定が集中し、NF運営の効率が妨げられることのないよう、さらに下位の委員会に多くの権限を分配することが重要になるでしょう。NFは、都道府県の代表者が社員、評議員や理事を務めている場合もあり、物理的にまた費用的に社員総会、評議員会や理事会の開催が難しい場合もあるため、現実的な社員総会、評議員会や理事会運営を行う必要があることも考慮すれば、社員総会、評議員会、理事会に全ての権限を集中させることは危険です。

ただし、各種委員会等に権限を委ねてしまうと、各種委員会の意思決定につき、最終的に責任を持つ理事がいない、あるいはいたとしても名前だけで十分な監督が働かない、という事態も考えられます。

そこで、法律上は最終的には理事が責任を持つことにはなりますが、その旨を明確にしておく必要もあるでしょう。

³⁹ 一般法人及び公益法人の定款の定めについては、内閣府が、モデル定款を公表しています。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、定款において、評議員会と理事会の権限を明確に定めた上で、評議員会規程、理事会規程を定め、それぞれの会議体の運営を行っています⁴⁰。
- 公益社団法人日本カヌー連盟は、社員総会規程⁴¹と理事会規程⁴²を設け、いずれの会議体において決議する事項かを明確に権限分配しています。
- 公益財団法人日本テニス協会は、法律上必要とされる理事会を年 4 回開催するのとは別に、31 の委員会を設けています⁴³が、委員会を束ねる 4 つの本部との本部長会議と常務理事会を月 1 回開催し、効果的かつ機動性のある NF 運営が行われています。
- 公益財団法人日本卓球協会は、各理事が各委員会の担当理事として NF 運営を行っています(卓球ハンドブック⁴⁴)。

⁴⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/teikan.pdf>

⁴¹ <http://www.canoe.or.jp/union/07.pdf>

⁴² <http://www.canoe.or.jp/union/08.pdf>

⁴³ 日本テニス協会組織図 http://www.jta-tennis.or.jp/JTA/about_jta/organizationfigure.html

⁴⁴ <http://www.jtta.or.jp/handbook/semoniin.html>

(2) 会議体の構成の適正(4項目)

- a 広くステークホルダー(利害関係者)の意見を反映するよう、会議体の構成員の分布が配慮され、選出されていること(多様性)

【解説】

◆ 求められる理由

NFにおいては、スポーツの公益性性格や、NFの選手、指導者や審判等のNF構成員以外のステークホルダー(利害関係者)が多いため、その意思決定における社会的影響力は極めて大きいといえます。このようにNFは公共性を有する団体であることから、社員、評議員、理事等、会議体の構成員の構成は、広くステークホルダー(利害関係者)の多様な意見が反映されるようにすべきでしょう。その構成に偏りがあると公平で適切なNF運営が期待できない場合があり、たとえ適切に業務を行っていても外部から偏ったNF運営をしているのではないかとの疑念を抱かれかねません。特にNFにおいては、大学、チーム、地域等の出身派閥によって大勢を占めてしまう傾向にあります。

また、特定の構成員のみによるNF運営は、固定化を生む傾向がありますが、むしろ多様な意見が出る方が、より合理的かつバランスの取れたNF運営につながります。EUガバナンス原則第8章でも同様の規定が存在しますが、現在の組織運営においてダイバーシティ(多様性)が求められるのがグローバルスタンダードとなっているのは、このような観点が重視されているからと考えられています。

そこで、このような際に、どのような施策を採るかが重要になります。

◆ ポイント

① 多様な意見の反映とは？

社員、評議員や理事等、会議体の構成員の構成については、一般法人法や公益認定法の趣旨を踏まえた上で、性別、年齢構成、経歴、競技・種目や出身母体等、多様な意見を反映できるような規定を設けることが考えられます。例えば、選手枠、女性枠、年齢枠、地域枠、関連団体枠等がこれに当たります。

既にこのような枠を設け、多様な意見を求めている NF もありますが、設けていない NF は、あえて積極的にこのような外部者枠を設けることが望ましいでしょう。なお、この外部者枠については、全く競技と関係のない者という意味ではなく、競技経験者であるものの、NF 運営に直接的に関わっていない者が考えられます。

特に、社員総会や評議員会ではなく、理事会において、このような多様な意見を反映できるような設計をされている団体は、このような多様な意見が NF 運営にダイレクトに伝わるため、先進的な取組を行っている NF といえるでしょう。

② アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念の実現

日本の近年の NF におけるガバナンスを巡るトラブルの中には、暴力、パワハラ、セクハラ問題等、スポーツを行う個人の尊厳が踏みにじられるトラブルが後を絶ちません。また、NF が分裂したり、国際団体(IF)との関係から資格停止の可能性が生まれる等、スポーツを行うアスリートが国際大会に出場することが危ぶまれる事例も出ています。このような事例は、スポーツ基本法が定めるスポーツ団体の義務である「スポーツを行う者の権利利益の保護」がなされていない事例であり、このための、アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念を実現することが非常に重要です。

近年は、アスリート委員会を設置する NF も増えてきており、NF の理事会に参加を認める NF や、さらには、理事会での議決権を与えている NF もあります。アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念を実現する上でこのようなアスリートの意見を NF 運営に直接反映することは非常に重要です。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会では、現在評議員が都道府県協会の代表 47 名で構成されていますが、平成 26 年 3 月、これに選手会、OB 会、女性、審判らの代表も加えるように規約を改定する方針であることを会長が示しています。このような評議員選任に関する具体的な配分も含めた規程を定款若しくは評議員選任に関する規程として整備することが考えられます。
- 公益財団法人全日本柔道連盟は、評議員について、地域代表の評議員を減らし、代わって学識経験者枠 10 枠、女性枠 3 枠を加えています。また、理事会について、いずれの理事が、同連盟の定める指名枠、地域枠、関連団体枠のいずれを母体とする理事であるのかを公開しています⁴⁵。また、平成 25 年 8 月 1 日に、アスリート委員会を新設し、委員長が理事に推薦される仕組みになっています⁴⁶。
- 公益社団法人日本カーリング協会は、運営規則において、理事の選出区分内訳として、全国の各ブロックの代表者各ブロック 1 名、専門委員会の長 5 名と内訳を定めています⁴⁷。
- 公益財団法人日本水泳連盟の理事会は、水泳競技の、競泳、飛込、水球、シンクロナイズドスイミング、オープンウォータースイミング及び日本泳法という 6 つの種目に関し、それぞれ 1 名の理事を選任し、NF 内の幅広い意見が理事会に反映されるよう工夫をしています⁴⁸。

⁴⁵ <http://www.judo.or.jp/aboutus/yakuin>

⁴⁶ <http://www.judo.or.jp/aboutus/athlete>

⁴⁷ <http://www.curling.or.jp/ass/uneikisoku.htm>

⁴⁸ <http://www.swim.or.jp/about/officer.php>

- | |
|--|
| <p>□ b 会議体の構成員に、会社役員、弁護士、会計士や学識経験者等、外部の有識者が選出されていること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

現代の NF 運営は多岐にわたり、かつ非常に専門的な分野が存在します。これらの分野が存在することにかんがみると競技経験者だけで NF を運営することは難しいことから必ずしも適切ではなく、むしろ組織運営やコンプライアンス、ガバナンス等に詳しい外部者を入れることは有用です。

平成 26 年 3 月に改定された日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(2)には「組織運営に適切な資質を備えた人物、外部の有識者等の登用に努めること」との規定が存在しますが、これはこのような現代の NF 運営を巡る状況が反映された条項です。

◆ ポイント

具体的には、NF 運営の中心となる理事会において、それぞれ一定数理事に選出することを理事選任に関する規程等で規定することが考えられます。

この点、専門家といっても様々な専門分野があり、NF にとって必要な専門性を有する外部有識者の登用が必要でしょう。NF 運営そのものの専門性が必要であれば、上場企業の会社経営者や会社経営に携わるコンサルタント等の専門家が有効でしょうし、法律及びガバナンス・コンプライアンスの専門性が必要であれば、弁護士や公認会計士が有効となると考えられます。さらに、学術的観点が必要であれば、これらの専門性を持った学識経験者が望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会は、理事に、弁護士や学識経験者を選任しています。
- 公益社団法人日本カーリング協会は、運営規則において、理事の選出区分内訳として、学識経験者枠を 6 名以上 10 名以内と定め、実際に 10 名の学識経験者枠理事を選任しています⁴⁹。

⁴⁹ <http://www.curling.or.jp/ass/uneikisoku.htm>

- c 会議体の構成員等の任用基準、選任手続が明確かつ透明な規程になっており、当該規程に従い任用が実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

現代の NF は、非常に多くのステークホルダー（利害関係者）に影響を及ぼす、極めて公共性の高い組織であり、特に、その運営を行う理事の選任は、重大な関心事となっています。ある意味で、そのスポーツの未来を誰に託すかという問題であり、その任用基準、選任手続は明確にしておく必要があります。

なお、社員総会又は評議員会の理事の選任権限は、定款をもってしても奪うことができないため（一般法人法第 35 条第 4 項、第 178 条第 3 項）、社員総会又は評議員会以外の機関がその決定を覆すこととなるような定款、規程の定めを設けることはできません（内閣府公益認定等委員会「移行認定又は移行認可の申請に当たって定款の変更の案を作成するに際し特に留意すべき事項について」⁵⁰）。

◆ ポイント ～任用基準、選任基準とは

日本体育協会倫理に関するガイドライン「Ⅲ. 各種大会における代表競技選手・役員の選考などに関する事項」においては、「選考基準を明確に定め、選考結果に疑念を抱かせることのないよう公平かつ透明性のある選考を行うこと。また、選考結果に対して質問や抗議があった場合は、速やかに対応するとともに、相手に理解されるよう明快な説明に努めるなど、適切に処理するものとする。」と明記されています⁵¹。

そして、基準だけあっても実態と異なれば意味がないことはいうまでもないので、基準通り実施されているか、実態が基準と乖離していないか実施方法又は基準について常に把握し、必要に応じて見直しをする必要もあります。

⁵⁰ <https://www.koeki->

[info.go.jp/pictis_portal/common/index.do?contentsKind=120&gyouseiNo=00&contentsNo=00201&syousaiUp=1&procNo=contentsdisp&renNo=1&contentsType=02&houjinSerNo=&oshiraseNo=&bunNo=1120009286&meiNo=1120007691&seiriNo=undefined&edaNo=undefined&iinkaiNo=undefined&topFlg=0](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/common/index.do?contentsKind=120&gyouseiNo=00&contentsNo=00201&syousaiUp=1&procNo=contentsdisp&renNo=1&contentsType=02&houjinSerNo=&oshiraseNo=&bunNo=1120009286&meiNo=1120007691&seiriNo=undefined&edaNo=undefined&iinkaiNo=undefined&topFlg=0)

⁵¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、「評議員及び役員選任規則」を定め、評議員候補者、理事候補者、監事候補者の推薦手続が定められています⁵²。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟の定款施行細則第 17 条に基づく役員推薦委員会の規程が、役員推薦委員会からの推薦以外に評議員会への提案を認めないという趣旨で定められたものであるとすれば、一般法人法第 178 条第 3 項で定められた評議員会の議決権を制約するものとして、法に反し無効であることが、公益認定等委員会の同連盟に対する勧告の中で指摘されています⁵³。

⁵² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation005.pdf>

⁵³ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf

- d 理事等の任期制限等に関する規程が設けられ、当該規程に従い実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

特に、理事が固定化すると、自然と支配力を有してしまい、独善化するおそれがあるため、任期を設け、定期的に新陳代謝を図る必要があります。

また、NF は、各スポーツを統括する組織であり、そのスポーツがなくならないよう、NF は存続し続けなければなりません。そのためには、NF の運営を将来託すことのできる将来の人材を育成し、地位を与え、経験を積ませていく必要があります。

そこで、理事の固定化及び独善化を避け、将来の人材を育成するための制度を設けることが重要です。

なお、後任に置ける人材がないので定年を延長する、任期を延長するなどという事例もしばしばあるようですが、後任に置ける人材を育成できなかったこと自体が継続的な組織運営としては問題であり、将来の人材育成の必要性を意識しなければなりません。

◆ ポイント

① 任期制限

理事の任期は、一般法人法上、選任後 2 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員総会又は定時評議員会の終結の時までとされています(ただし、定款によって(一般社団法人にあっては、定款又は社員総会の決議によって)その任期を短縮することができます。)

監事の任期は、一般法人法上、選任後 4 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員総会又は定時評議員会の終結の時までとされています(ただし、定款によって、上記の「4 年」を「2 年」とすることを限度として、短縮することができます。)

そこで、まずは、このような法律の定めに従って、理事、監事の任期を明確にする必要があります。

② 再任制限、定年制度

続いて、実態としては、任期を定めていたとしても、再任を繰り返すことによって長期にわたり在任しているケースも存在します。

このような場合、再選回数を〇回等と制限して合計で〇年しか理事になることができないという再任制限を設けることや、定年制度を設けることが考えられます。

先人の経験を生かす方法は、必ずしも理事に就任することに限られるわけではなく、顧問、アドバイザー等といった、それ以外の肩書・立場から NF に関与し、NF 運営をサポートすることも考えられますので、新しい人材を理事としての地位に就け、経験を積ませることも重要でしょう。

そして、これらの規程は理事の任期等に関する基本的かつ重要なものですので、定款で規定され、これに基づき実施することが必要でしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、「評議員及び役員選任規則」第 5 条第 1 項において、「理事及び監事は、選任時において、その年齢が 70 歳（以下「制限年齢」という。）未満でなければならない。」と定められ、また、同第 6 条においては、「…加盟競技団体及び加盟都道府県体協等が推薦した理事候補者が制限年齢を超えているときは、その者は、評議員会における理事選任に当たって、理事候補者となる資格を有しない。」と定年制及び役員資格要件が定められています⁵⁴。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟は、定款第 28 条において、「役員は就任時において、その年齢が 70 歳未満でなければならない。任期中に満 70 歳を迎えたものは、その任期中は、役員として在任するものとする。」と規定しています⁵⁵。
- 公益財団法人日本バスケットボール協会は、基本規程第 31 条において、「会長を除く役員は、就任時において、その年齢が 70 歳未満でなければならない。なお、会長を除く役員が任期の途中において 70 歳の満年齢を迎えた場合は、その役員は任期が満了するまで役員として在任することとする。」と規定しています⁵⁶。

⁵⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation005.pdf>

⁵⁵ http://www.jihf.or.jp/image_data/RULE/2_1.pdf

⁵⁶ <http://www.japanbasketball.jp/wp-content/uploads/2014/08/rule1.pdf>

(3) 会議体の手続の適正(4項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の会議体の運営手続が法令、定款、細則等の規程に定められ、当該規程に従って行われていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

NF の理事は、理事会の構成員として、NF 業務上の意思決定に参画し、代表理事等その他の理事の業務執行を監視する役割を担い、法令、定款、NF の決議を遵守し、NF のために忠実に職務を行う義務を課せられています(一般法人法第 64 条、第 172 条第 1 項、民法第 644 条、一般法人法第 83 条、第 198 条)。そのため、このような義務に違反した場合には、損害賠償責任を負うことさえあります(一般法人法第 111 条、第 198 条)。

このような理事の業務執行の場である、理事会等の会議体の運営手続が法令等に従って定められるべきことはいうまでもありません。

また、会議体の運営が規程等に従ってなされていないければ規程の意味がないことから、規程と実際の運営が実際に合致しているかについてもチェックする必要があります。

◆ ポイント ～会議体運営のルール

例えば、理事会の基本的運営手続は定款に、細目的な運営手続は理事会規程に記載するのが一般的です。委員会については委員会運営規程等の規程を整備することが望ましいでしょう。

これらの運営手続については、一般の営利企業における規程等が参考になるので外部理事や外部専門家にこのような規程の記載について相談すると良いでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本セーリング連盟は、理事会、常任委員会、専門委員会を効率良く運営するために、「会議運営ガイドンス」を設けています⁵⁷。
- 公益財団法人日本卓球連盟は、専門委員会組織規程を設け、各委員会の運営手続を具体的に定めています⁵⁸。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、評議員会の運営について、評議員会運営ガイドンス⁵⁹を作成し、出席評議員数の過半数を持って議決を行う事項、現評議員数の 3 分の 2 を持って特別決議を行う事項を明示することで、議決事項、議案ごとの議決要件を明確に規定しています。

⁵⁷ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/57520ec1bb71956264644f58891f03b8.pdf>

⁵⁸ <http://www.jtta.or.jp/handbook/kitei/kitei.pdf>

⁵⁹ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/b7641c20baa8a316a3ffc31fa50c220d.pdf>

□ b 理事がNFの運営状況を把握できるよう、最低3か月に1回程度理事会が開かれていること

【解説】

◆ 求められる理由

一般法人法上、代表理事、業務執行理事は、原則として、3か月に1回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければなりません(一般法人法第91条第2項、第197条)。この「報告」は、理事会に出席しての報告とされているので、一般法人及び公益法人は、原則として、3か月に1回以上、理事会を開催しなければなりません。

NF運営状況が定期的に確認できるのは、一般法人法の設計上、理事にとっては基本的には理事会しかありません。また、内部理事であっても自己が担当する業務以外については知り得ない場合も多いです。理事会で定期的な情報が共有されない場合、特定の業務において問題が見過ごされる可能性もあり、トラブルが深刻化する事態もあります。

そこで、理事会を定期的に開催する必要があります。

◆ ポイント

① 定期的な理事会の開催

一般法人法においては、第91条第2項、第197条で理事は3か月に1回以上業務執行の状況を理事会に報告することとなっているため、理事会の開催は3か月に1回程度は必要です。

定期的な理事会の開催は、NF運営の進行のペースメーカーとなり、また、NF運営の適正を確認する機会でもあるため、この一般法人法にある3か月に1回程度の開催は、NFの業務を進行させるには適切なペースであると思われます。

なお、さらなる理事会を開催することは、一般法人法上も否定されておらず、月1回理事会を開催しているNFも複数存在することから、むしろ積極的に開催すべきであるとも考えられます。

また、理事会の開催日程に縛られることなく、常務理事会や、委員長会議、本部長会議等が必要に応じて開催し、柔軟にNF運営を行うことが必要でしょう。

② 電話会議、テレビ会議、書面決議等の活用

もっとも、NF の理事会は、全国から理事を招集していることも多く、その旅費交通費等の負担も考える必要があります。この場合、理事会の開催は、電話会議、テレビ会議を利用して行うことも可能であることから⁶⁰、それらの方法によって理事会を開催することも考えられます。

また、審議すべき議案の内容によっては、書面決議(一般法人法第 96 条、第 197 条)⁶¹を利用することも考えられます。各 NF の置かれた状況や審議すべき議案の内容を踏まえて、合理的な方法によって理事会の開催をすることが望まれます。

③ 議題や議案内容の事前把握

なお、全ての理事が NF の業務に専属的に従事していない現状にかんがみ、理事、特に外部理事にとっては、理事会で充実した議論を行うためには、事前に議題や議案の内容等について通知を受けた上で、あらかじめ検討した上で理事会に臨むことができるような体制を確保することが望ましいでしょう。

そこで、理事会規程その他の運用細則又は運用マニュアル等において、理事会開催の〇週間前(通常 1 週間程度前か)に各理事に対して議題及び議案に関連する資料を送付するとの規程を設けることが考えられます。

⁶⁰ 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則第 60 条。

⁶¹ 理事会設置一般社団法人及び一般(公益)財団法人は、理事が理事会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき理事(当該事項について議決に加わることができるものに限る。)の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたとき(監事が当該提案について異議を述べたときを除く。)は、当該提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす旨を定款で定めることができます。

【具体的な実践例】

- 内閣府モデル定款では、「理事が、理事会の決議の目的である事項について提案した場合において、その提案について、議決に加わることのできる理事の全員が、書面又は電磁的方法により同意の意思表示をしたとき（監事はその提案について異議を述べたときを除く。）は、その提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす。」と規定しています（モデル定款（社団法人）第 39 条、モデル定款（財団法人）第 43 条）⁶²。
- 公益社団法人日本トライアスロン連合は、定款第 34 条第 2 項において、「理事が、理事会の決議の目的である事項について提案した場合において、その提案について、議決に加わることのできる理事の全員が、書面又は電磁的方法により同意の意思決定をしたときは、その提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなすものとする。ただし、監事が異議を述べた時は、その限りでない。」と定め、書面による議決権行使を可能にしています。
- 公益財団法人セーリング連盟においては、「会議運営ガイダンス」において、委員会若しくは理事からの議題の提出は、基本的に理事会開催前 2 週間前とし、協議事項及び議決事項については、関連書類の事前配布を必要とすることが規定されています⁶³。

⁶² 渋谷幸夫「内閣府モデル定款準拠 定款の逐条解説」（全国公益法人協会、平成 25 年）（公益社団法人・一般社団法人編 711 頁／公益財団法人・一般財団法人編 749 頁）

⁶³ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/57520ec1bb71956264644f58891f03b8.pdf>

□ c 理事と NF との間の利益相反を規制する規程が定められており、当該規程に従い実践されていること

【解説】

◆ 求められる理由

一般法人法は、理事が、法人と競業する取引や、自己又は第三者のために法人と利益の相反する取引等をしようとする場合には、それらの取引について社員総会（一般社団法人の場合）又は理事会（一般財団法人の場合）に当該取引について重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない旨を定めています（一般法人法第 84 条、第 197 条）。

また、公益法人は、公益認定法において、「その事業を行うに当たり、社員、評議員、理事、監事、使用人その他の政令で定める当該法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること」及び「その事業を行うに当たり、株式会社その他の営利事業を営む者又は特定の個人若しくは団体の利益を図る活動を行うものとして政令で定める者に対し、寄付その他の特別の利益を与える行為を行わないものであること」が認定の要件として、定められています（公益認定法第 5 条第 3 号、第 4 号）。

例えば、理事が当該 NF に関係するスポーツ関連企業の理事である場合、当該 NF と当該関連企業との間で取引関係になることがあり得ますが、そこにその理事が NF の代表者又は関係者として関与することは自己あるいは当該関連企業に有利な判断を行っているかそのような疑いがあるとみられるので、そのような場合は、一般法人法あるいは NF が自ら定めた規程に定められたプロセスを踏む必要があります。

特にスポーツ界では、NF の仕事をボランティアとするものの、本業は別に持っている理事も多く、その際、本業で自己利益を図ろうとする場合が少なくありません。もっとも、当該本業が、そのスポーツ大会運営に不可欠な場合もあり、この場合、不当な利益誘導を防止するための適切なステップを踏んだ上で、利益相反行為が防止できる仕組みが重要となります。

そこで、理事と NF が利益相反状態となった場合の規程を定める必要があります。

◆ ポイント ～利益相反を規制する規程

主に定款や利益相反に関する規程において、理事の利益相反行為を原則として禁止する条項、利益相反があった場合の議決方法についての条項、利益相反のおそれがある場合の申告及びその後の対応に関する条項等を定めることが考えられます。

そして、このような利益相反に関する条項で許された範囲を超えた不正行為についても、その対応を明確に決めておく必要があるでしょう。

日本体育協会倫理に関するガイドライン⁶⁴Ⅱ. 2.「不正行為について」においては、「(1)組織内・外の金銭の横領、(2)不適切な報酬、手当、手数料、接待・供給等の直接又は間接的な強要、受領若しくは提供、(3)組織内・外における施設、用器具等の購入等に関わる贈収賄行為、(4)組織内・外における不適切な指導又は監査」という行為について、「厳に禁じるよう、罰則も含めて規定化すること」と定めています。

【具体的な実践例】

- 利益相反に関する規程の具体例として、定款において、以下のような条項を定めることが考えられます。

第●条 理事が次に掲げる取引をしようとする場合は、社員総会／理事会において、その取引について重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

- (1) 自己または第三者のためにするこの法人の事業の部類に属する取引
- (2) 自己または第三者のためにするこの法人との取引
- (3) この法人がその理事の債務を保証することその他理事以外の者との間におけるこの法人とその理事との利益が相反する取引

2 前項各号の取引をした理事は、その取引後、遅滞なく、その取引についての重要な事実を社員総会／理事会に報告しなければならない。

⁶⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

□ d 会議体の決議に関する議事録が作成され、NF のウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図る」と定められています。

特に NF の会議体の決定内容は、選手、指導者、審判といった NF 構成員のみならず、NF のスポンサー、メディア、ファン、そして、様々な支援を得るボランティアスタッフや地域住民等、非常に多くのステークホルダー（利害関係者）に影響を及ぼすことから、このようなステークホルダー（利害関係者）からの関心も高くなります。NF の公平・公正な運営を確保し、NF への関心を高め、支援を獲得するために、意思決定の透明化を図ることは最も重要な手段であり、公表する必要があるでしょう。

NF の会議体の議事録が作成され、公表されることによって、このようなステークホルダー（利害関係者）との協力関係を築き、スポーツの普及・振興、競技力の向上につなげることが重要です。

また、これにより、多様な意見を形成するきっかけとすることができるのであり、意思決定機関の決議に対する外部によるチェックを働かせることもできます。

◆ ポイント

① 議事録の作成

一般(公益)社団法人において、社員総会の議事については、議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 57 条第 1 項)。一般(公益)財団法人においても、同様に、評議員会の議事については、議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 193 条第 1 項)。

また、一般法人法上、理事会の議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 95 条第 3 項・4 項、第 197 条)。

② 議事録の公開

社員総会及び評議員会の議事録は、主たる事務所等に備え置かなければならないことが法定されており(一般法人法第 57 条第 2 項、第 193 条第 2 項)、社員又は評議員等から議事録の閲覧又は謄写の請求があった場合は、それに応じなければなりません(一般法人法第 57 条第 4 項、第 193 条第 4 項)。

また、理事会の議事録は、主たる事務所等に備え置かなければならないことが法定されており(一般法人法第 97 条第 1 項、第 197 条)、裁判所の許可があった場合、社員又は評議員から議事録の閲覧又は謄写の請求があった場合は、それに応じなければなりません(一般法人法第 97 条第 2 項、第 197 条)。

公益法人は税法上の手厚い支援措置を受けている公益性の高い法人であり、インターネットが普及した情報化社会であることから、NF が、積極的にウェブサイト等で情報を公開することが望まれます。理事会や各種委員会の議事録等、より具体的な業務運営に近い情報をウェブサイト等で公表することは、特に NF の業務執行の重要な側面を公開することであり、NF の開かれたイメージを印象づけることもできるため、ユーザビリティを意識した公開が望ましいでしょう。

一方で、広く一般に見られることが適切でない場合には、構成員だけが見られる会員専用サイト等を作成し、利用することもひとつの方法です⁶⁵。

⁶⁵ 公益財団法人日本セーリング連盟は会員専用サイトを作成しています <http://www.jsaf.or.jp/hp/about/board>

【具体的な実践例】

- NF によっては、「情報公開」というページを作成したり、「資料・議事録」等のアーカイブを保存するページを作成し、それを公開しているところがあります。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、定時評議員会資料を公開しています。また、理事会の協議事項及び配布資料を「理事会報告」として公開しています⁶⁶。
- 公益財団法人日本バスケットボール協会は、定時評議員会議事録、理事会議事録を公開しています⁶⁷。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、理事会の議事録にパスワードをかけて公開しています⁶⁸。
- 一般社団法人全日本テコンドー協会は、従来は行っていなかったものの、理事会や社員総会の議事録をウェブサイトで公開することにより⁶⁹、審議事案や協会の課題点、解決内容を関係者に伝達し、理解浸透に努めています。

⁶⁶ http://www.jfa.jp/about_jfa/report/executive_committee.html

⁶⁷ <http://www.japanbasketball.jp/jba/data/meeting/>

⁶⁸ <http://www.jsaf.or.jp/hp/about/board>

⁶⁹ <http://www.ajta.or.jp/>

(4) 会議体における監督(1 項目)

- a 代表者、専務理事、事務局長等による NF 運営の内容について、理事会で報告され、監督を受けていること

【解説】

◆ 求められる理由

理事会は、法人の業務執行の決定のみならず、理事の職務執行の監督もその内容としてある業務監督機関です(一般法人法第 90 条第 2 項第 2 号・197 条)。また、監事は、理事会に出席する義務(一般法人法第 101 条第 1 項、第 197 条)を有する等、一般法人法上も具体的監督権限を有するため、これらの監督に資するよう、体制を整備しなければなりません。

また、公益認定等委員会の NF に対する勧告⁷⁰においても、理事会は、理事の職務執行の監督を行う権限等を有しており、これを適切に行使する責務を負っていること(このような権限を行使しなかった場合は、理事会を構成する個々の理事は、その果たすべき職務上の義務に違反すること)が述べられています。

NF 運営においては、実際は代表者(会長等)、専務理事、事務局長等、特定の人物がほとんどの業務を行っていることや、常務理事会等で多くの NF 運営が決定されてしまうことが多いです。また、NF の多岐にわたる運営は、多くが各種委員会の中で行われているため、それぞれの委員会で行われている運営内容がわからなくなっていることも少なくありません。

しかし、これらを放置してしまうと、理事会が理事の職務執行の適切な監督という機能を果たせなくなることは言うまでもありません。

そこで、理事会や監事の NF 運営に対する監督機能を果たすため、理事会で NF 運営の内容を報告することが必要となります。

⁷⁰ 「公益財団法人全日本柔道連盟に対する勧告について」

<https://www.koeki->

[info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130723_kankoku.pdf#search='%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6'](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130723_kankoku.pdf#search='%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6')

◆ ポイント

① NF 運営の報告とは？

この点、一般法人法第 91 条第 2 項、第 197 条は、代表理事、専務理事等の業務執行理事については、3 か月に 1 回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならないことを定めています。

理事にはそれぞれの担当する種目、分野等が存在し、各種委員会のトップを務めているケースが多いことから、それぞれの業務状況について報告することが第一歩となります。

NF 運営の報告方法については、他の理事、監事は十分に理解できるよう、時系列等で業務報告をするなど、それぞれ適切な工夫をすることも重要です。重要な業務や他の理事から指摘のあった事項については資料を添付した詳細な業務報告を書面で作成することを怠らず、理事会で報告することが考えられます。

なお、法律上の理事会は、毎月開催できない場合もありますが、その場合、これに代わる常務理事会や本部長会議等に報告が上がるのが望ましく、重大な報告については、速やかに各理事及び監事に報告した上で、必要に応じて臨時理事会を開催するなど考えられます。

② 「監督」とは？ ～十分な情報収集と懸念点の指摘、修正

一方で、理事会による監督権限を十分に発揮するためには、理事会等でなされた NF 運営の報告について、事前若しくは理事会で質問するなどするほか、ふだんの NF 運営についても気になる事項があれば理事会以外でも積極的に報告を求めたりすることが有用です。

そして、理事会等でなされた NF 運営の報告について、疑問点、懸念点が出た場合、その場で指摘をすることが重要です。特にスポーツ界はこのような指摘をすることが理事間の上下関係等の影響でなかなかされない障壁があるため、理事会等の議長は、積極的に疑問点、懸念点の発言を促すことが望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益社団法人日本カヌー連盟の理事会規程においては、第 11 条において、「会長及び業務執行理事は、各自の職務の執行の状況及び重要と認められる事項並びに法令に定められた事項について、理事会に報告しなければならない。」と定められています⁷¹。

⁷¹ <http://www.canoe.or.jp/union/08.pdf>

3 NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン

前述したNFの会議体運営のガバナンスを確保するだけでなく、NFの具体的な業務運営が適正になされなければ、NFの組織基盤の安定、運営の骨格は形成できません。すなわち、競技力の向上や、スポーツの普及・振興に向け、NFが決めた基準が実行されなければ、安定した組織運営は実現しないことになります。

スポーツ基本法第5条第2項においては、特にNFの具体的な運営の場面について、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、NFは、「事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成」しなければなりません。

前項で解説を行った会議体運営の場面で作成された事業活動に関し自らが遵守すべき基準が、その基準内容に従って、具体的に運営されなければ、スポーツ基本法第5条第2項の趣旨は達成されません。

そこで、スポーツ基本法第5条第2項の趣旨を満たすべく、NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドラインを解説します。

(1) 運営権限と責任の明確化(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 具体的業務運営に当たって、事務局における部署、担当者の権限と責任、決裁手続が明確になっていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

各事務局員の具体的業務運営の権限が不明確であると責任の所在も不明確になり、自分の業務ではないとして業務を行わないことで業務が停滞するおそれもあります。また、業務権限の主導権争い等無用なトラブルが起こるおそれがあることから、権限と責任の所在の明確化、業務の迅速化、主導権争い等の防止等を図ることができます。

日本オリンピック委員会選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第 2 節(2)でも「事務処理に関する担当役職員と強化スタッフ等の権限と責任を明確にし、適切な手続をもって処理する。」と規定されています。

◆ ポイント ～明確な取決めとは

事務所掌規程を整備して、どの部署の誰が何についてどの範囲の権限があるのか、何が決裁事項なのか、等の規程を設けることが考えられます。

このような規程はできる限り詳細に定めることが望ましいですが、それ以上に、まずは、事務局長や各部署のトップ等、一定の権限を有する人間の権限と責任を明確にすることから始めることが重要です。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会の事務局規程⁷²においては、事務局長、部長、室長及び事務長、課長の専決事案が明確に規定されています。

(事務局長の専決事案)

第 51 条 事務局長は、次のものを専決できる。

- (1) 定例的な照会、回答及び通知並びに軽易な会議に関する事案
- (2) 一般的な事項に関する報告、答申、進達及び副申に関する事案
- (3) 一般的な申請、照会、回答及び通知に関する事案
- (4) 事務局管理監、事務局長代理及び事務局次長以下の職員の普通出張に関する事案
- (5) 事務局管理監、事務局長代理、事務局次長、部長、室長及び事務長の請暇並びに勤務に関する事案
- (6) 2,000 万円未満の収入及び支出に関する事案
- (7) 臨時雇員の雇用に関する事案
- (8) その他比較的重要な事項に関する事案

⁷² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation041.pdf>

(2) 運営ルールの整備(4項目)

- a NF 業務の運営に関する規程を作成し、当該規程に基づき実践されていること

【解説】

◆ 求められる理由

特に、経費使用、会員登録や強化指定、代表選考に関する規程が明確でないことによるトラブルは後を絶ちません。日本の NF においても、補助金使用についての日本オリンピック委員会謝金問題等、多数発生しており、代表選考における選考基準の不明確さによる問題(ボート仲裁事件⁷³等)なども典型例です。

NF 業務における権限の行使は、多くのステークホルダー(利害関係者)に多大な影響があるため、間違いがあってはならず、また人によって行使される内容に違いがあってはなりません。

そこで、NF 業務の運営に関する規程を整備し、その規程に基づき運営が行われることが必要になります。

日本オリンピック委員会加盟団体規程においては、「代表選考の判断基準を客観化し、代表選手選考の透明性を高めること」が規定されており(同規程第 7 条(7))、NF に対し代表選考基準の明確化を求められていることのほか、「本会の役職員倫理規定第 3 条(役職員の基本的責務)及び第 4 条(役職員の遵守事項)に定める事項を遵守すること」も規定されており(同規程第 7 条(8))、補助金、助成金を適正に処理し、他の目的への流用や不正行為をしてはならないことが求められています。

また、日本体育協会倫理に関するガイドライン⁷⁴においては、「Ⅱ. 不適切な経理処理に起因する事項」、「Ⅲ. 各種大会における代表競技選手・役員を選考などに関する事項」を明記しており、NF 運営に関する基準の作成、運用が求められています。

⁷³ JSAA-AP-2011-003 号仲裁事案(ボート)<http://www.jsaa.jp/award/AP-2011-003.html>

⁷⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

◆ ポイント

① 経費使用に関するルール

経費使用については、既に日本オリンピック委員会が選手強化 NF 事業(国庫補助事業)要項、選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン等を定めていますので、これに従った運用が求められます。

② 会員登録や強化指定、代表選考に関するルール

代表選考に関しては、日本体育協会倫理に関するガイドライン「Ⅲ. 各種大会における代表競技選手・役員の選考等に関する事項」において、「選考基準を明確に定め、選考結果に疑念を抱かせることのないよう公平かつ透明性のある選考を行うこと。また、選考結果に対して質問や抗議があった場合は、速やかに対応するとともに、相手に理解されるよう明快な説明に努める等、適切に処理するものとする」と明記されています。

これは、基準の内容、手続が、ともに明確かつ公正であり、当事者への手続保障を尽くしていることが求められていることを表しています。会員登録や強化指定にも、同様のことが言えるでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本卓球協会は、代表選考については、強化本部規程において、「事前に各大会に適した選考基準を発表し、該当者を選出する。発表時期については強化本部で決定し各カテゴリーに周知徹底する。」と規定しており（同規程 19 条（派遣選手の選考））、代表選考基準を事前に公表することを定めています。また、同協会は、「本会は、上記 1）の競技会への代表選手の選定結果に関しては、決定当日あるいは翌日に本会ウェブサイト（<http://www.jtta.or.jp>）に記載する。」と規定しており（「スポーツ仲裁規則」に関する理事会決定通達⁷⁵）、代表選考決定の結果についても、明確に公表することを定め、決定の日から 2 週間以内については、日本スポーツ仲裁機構における当該決定についての不服申立てに応じる旨を定めています（同通達）。代表選考の内容及び手続の明確性・公正性を担保するための措置と考えられます。
- 公益財団法人日本水泳連盟においては、各種目（競泳⁷⁶、飛込⁷⁷、水球⁷⁸、シンクロ⁷⁹）において、事前に代表選考基準を公開しています⁸⁰。
- 公益財団法人全日本柔道連盟においては、代表選考の手続の明確性・公正性を担保するため、平成 26 年より、国内ポイントシステムを導入しています⁸¹。

⁷⁵ <http://www.jtta.or.jp/handbook/kitei/kyogisya.html>

⁷⁶ http://www.swim.or.jp/upfiles/1392369201-20140214-2014swim_international_selection.pdf

⁷⁷ http://www.swim.or.jp/upfiles/tonamnt/dive_1_3_2014.pdf

⁷⁸ <http://www.swim.or.jp/upfiles/3-a.pdf>

⁷⁹ <http://www.swim.or.jp/upfiles/1405723363-syn1408.pdf>

⁸⁰ JSAA-AP-2013-003 号仲裁事案（水球）において、公益財団法人日本水泳連盟の代表選考決定の当否が争われたが、競技者の申立ては棄却されています <http://www.jsaa.jp/award/AP-2013-003.html>

⁸¹ <http://www.judo.or.jp/p/32743>

□ b 理事、事務局長等の経済的利益の透明性を確保する規程が設けられ、当該規程に従って運用されていること

【解説】

◆ 求められる理由

NF は、日本において、当該スポーツを統括し、当該スポーツに携わる者に対して広範な影響力を有しており、またその社会的影響の大きさゆえに、公共的な性格を有しています。

特に、理事や事務局長は、このような性格を有する NF の財産から多くの受給を直接受ける立場にあることから、特に経済的利益についての透明性を確保することが求められます。

◆ ポイント ～透明性とは

一般法人法上、役員の報酬等は、定款にその額を定めていないときは、社員総会の決議又は評議員会の決議によって定めると規定されています（一般法人法第 89 条、第 105 条第 1 項、第 197 条）。役員の報酬の決定を理事会に委ねると、同僚意識から制御が利かなくなり、その決定過程が不明確になることにより、具体的業務運営の信用性に関わることがその趣旨です⁸²。

また、公益法人の理事、監事及び評議員に対する報酬等については、公益認定法第 5 条第 13 号により、民間事業者の役員の報酬等や当該公益法人の経理の状況等を考慮して、不当に高額なものとならないよう、支給の基準を定めること⁸³や、公益認定法第 20 条第 2 項により、これらの支給基準の公表⁸⁴が求められており、これに従った措置を執ることが重要です。

⁸² 渋谷幸夫「内閣府モデル定款準拠 定款の逐条解説」（公益財団法人全国公益法人協会、平成 25 年）（公益社団法人・一般社団法人編 560 頁／公益財団法人・一般財団法人編 535 頁）

⁸³ 公益認定法第 5 条第 13 号 その理事、監事及び評議員に対する報酬等（報酬、賞与その他の職務遂行の対価として受ける財産上の利益及び退職手当をいう。以下同じ。）について、内閣府令で定めるところにより、民間事業者の役員の報酬等及び従業員の給与、当該法人の経理の状況その他の事情を考慮して、不当に高額なものとならないような支給の基準を定めているものであること。

⁸⁴ 公益認定法第 20 条 公益法人は、第五条第十三号に規定する報酬等の支給の基準に従って、その理事、監事及び評議員に対する報酬等を支給しなければならない。

2 公益法人は、前項の報酬等の支給の基準を公表しなければならない。これを変更したときも、同様とする。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本スケート連盟においては、役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程において、「当法人の常勤役員の報酬額は、別表「常勤役員報酬表」によるものとし、報酬額は、報酬表のうちから会長が理事会の承認を得て決定する。」と規定し、別表においてあらかじめ基準を定めています⁸⁵。

別表 常勤役員報酬表

	月 額
1 号	100,000
2 号	200,000
3 号	300,000
4 号	400,000
5 号	500,000
6 号	600,000
7 号	700,000
8 号	800,000
9 号	900,000
10 号	1,000,000

- 公益財団法人全日本柔道連盟は、役員及び評議員の報酬等並びに費用弁済に関する規程において、「役員の報酬額は、評議員会が定める役員報酬合計額の限度額を超えない範囲で、監事を除き、会長が定める。監事については、評議員会において定める。」と規定し、理事の報酬については、役員報酬合計額の上限を定めています⁸⁶。

⁸⁵ <http://skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/12houshu.pdf>

⁸⁶ <http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/08/a5d42fe7e6a937d827dd72efee0af4d5.pdf>

- c 重要な契約について、不正な利益供与等が起きないように、入札契約等の規程が設けられ、当該規程に基づき実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

重要な金額、具体的には金額の大きな契約や契約による影響や利害関係が大きい契約については、特に不正な利益供与が起りやすい状況にあります。特に、平成 18 年に発生した財団法人日本スケート連盟(当時)での不正経理事件では、特定の業者との癒着が問題とされました。このようなトラブルを防ぐ意味でも、不正な利益供与が行われないような措置を講じる必要があります。

日本オリンピック委員会補助金適正使用ガイドライン第 4 節 4 及び 5 においては、「特定業者との密接な関係による不適切な取引や癒着を防止する対策を講じる」こと、「不適切な取引に関与した業者への取引停止等の処分方針を定める」ことが規定されています。

また、日本体育協会倫理規程⁸⁷第 4 条第 3 項においても、「日常の行動について公私の別を明らかにし、職務やその地位を利用して自己の利益を図ることや斡旋・強要をしてはならない」と定められています。

⁸⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

◆ ポイント

定款等で重要な契約の範囲とその場合の契約方法の基本的なルールを定め、細則や運営マニュアル等で入札や相見積りの取り方等、具体的な運用方法について規定することが考えられます。

① 重要な契約

どのレベルの契約を重要な契約と位置づけるかは各 NF の規模にもよりますが、一般の営利企業では、金額規模によりルールを定めていることが多いです。

重要な契約の範囲を明確にすることで、それに該当しないような契約は、日々の通常の業務運営として行うことができます。

② 制度設計 ～入札方式や随意契約における留意点

入札方式等、公正な方法で契約することが望ましく、随意契約による場合でも相見積りの存在等、公正な契約であることを証明できる資料を残しておくことが重要です。

また、NF がスポンサー契約を締結する場合であっても、広く情報提供した上で募集を開始した方がより多くかつ質の高いスポンサーが集まる傾向にあるため、オープンな方法を採用ことは、スポーツの普及・振興、競技力の向上につながるでしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、契約処理規程第2条第1項において、「契約は、原則として競争入札及びプロポーザル(企画競争入札)とする。」と定め、公正な契約処理が行われるよう実施されています⁸⁸。
- 日本体育協会が実施するスポーツ振興くじ助成事業「総合型地域スポーツクラブ創設支援事業」においては、「同事業の実施に要する経費について、助成対象団体の代表者等構成員が関係する企業や団体、個人を相手方として発注する場合は、利益相反防止の観点から、必ず2社(者)以上からの見積合わせを行い、最も低廉な額を示したものと契約すること、またその際の全ての見積書を提出する」ことが定められています⁸⁹。
- 公益財団法人日本水泳連盟は、倫理規程第8条で、役職員等が、その職務の執行に際し、この法人との利益相反取引が生じる可能性がある場合には、直ちにその事実の開示その他本連盟が定める所定の手続に従わなければならないことを明記しています⁹⁰。
- 独立行政法人日本スポーツ振興センタースポーツ振興基金助成金実施要領によれば、「助成対象経費のうち、助成活動者が、当該助成活動者の代表者等議決権を有する構成員(以下「理事等」という。)との利益が相反する取引(理事等に対する賃金等の支給を含む。)を行おうとする場合は、あらかじめ有効となる役員会議等において当該取引に係る競争性の有無、その合理性について審議・決定しなければならない。この場合、当該理事等は議決権を有しない。なお、当該取引に関し、競争に付すことが可能である場合にあっては、必ず二人以上の者から見積書を徴するものとする。また、当該経費の支出の際は、監事若しくは経理責任者(当該理事等以外の者に限る。)の承認を得なければならない」ことが定められています(同要領第13条(5)キ⁹¹)。

⁸⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation046.pdf>

⁸⁹ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/sousetu_yousiki/H26houkoku/toto_sousetu_kankeishorui.pdf

⁹⁰ http://www.swim.or.jp/about/download/rule/r_rinri_20140615.pdf

⁹¹ http://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/h25boshu/kikin_youryou_26.pdf

- d 具体的業務運営に当たって、法律、税務、会計等の専門家のサポートを積極的に受けて実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

専門的な内容は内部の理事、事務局だけで解決することは難しいことから、外部の専門家に相談することが望ましいですが、そのような専門家を積極的に使うために、このような専門家を利用したり、アクセスできる体制の整備が必要となります。

◆ ポイント

① 専門家のサポート

特に、会計的側面と法的側面のサポートは、その運用自体で理事の責任に直結するため、重要です。専門家を各種委員会のメンバーとしたり、顧問弁護士、顧問税理士及び会計士等を付けることが望ましいでしょう。

そして、具体的には、会計書類や運営規程の作成について、外部の有識者からチェックを受けましょう。会計書類、運営規程の整備や作成はNF運営の専門家でない者が容易に作成できるものではありません。また、明確でない内容は、運営上のトラブルを引き起こしかねません。

そこで、これらの専門家に依頼して作成する又は作成した規程について外部専門家によりチェックを受けることが必要になります。

② 専門家の選択

単なる資格者ではなく、NF を巡るスポーツ法務、スポーツ税務、スポーツ会計に詳しい人選が望ましいでしょう。

さらに、ちょっとした相談を行えるか否かで、現場レベルにおけるリスクヘッジができるかどうか大きなトラブル、不祥事を防ぐ第一歩となります。問題に対する早期の相談によって、後の大きなトラブル、不祥事の芽を摘むことができます。

その意味では、積極的に相談可能となる顧問弁護士、顧問税理士及び会計士等の選択も重要なのであり、機動的な対応ができない専門家については適宜変更、あるいは複数の専門家を使うことが望ましいでしょう。

また、いくら規程を整備しても、その後業界の情勢や法律が変わったり、当該 NF 自体が変容する可能性があり、実態に即した規程とする必要があります。特に、NF においては従前の規程がそのまま残っており、定期的に見直されていないケースが多いため、定期的に見直す必要があります。

【具体的な実践例】

既に NF に行ったヒアリングでは、顧問会計士、顧問弁護士等の採用を行い、適宜アドバイスを得ているとの回答であり、多くの NF で活用が進んでいると思われます。

もっとも、独立行政法人日本スポーツ振興センターの toto 助成による、NF のガバナンス強化支援事業⁹²においても、具体的な業務課題の改善を目的とした専門家の配置に係る費用の助成を受けることも可能なため、このような支援制度をうまく利用することも重要です。

⁹² <http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei///tabid/82/Default.aspx>

(3) 具体的業務運営の監督(2項目)

- | |
|--|
| <p>□ a 監事により各事業年度の計算書類等の会計監査、具体的業務運営の妥当性に関する業務監査が行われ、監査報告書が作成されていること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

公益法人は監事を1名以上置かなくてはなりません。監事は理事の職務執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告書を作成します(一般法人法第99条第1項、第197条)。これを実施するため各種の権限(報告要求・調査権、理事会招集請求権等)を有しています(一般法人法第99条第2項・第197条、第101条第2項第3項・第197条)。また、不正行為等の理事会への報告義務を課されています(一般法人法第100条、第197条)。

しかしながら、公益認定等委員会の特定のNFに対する勧告においては、その義務を適切に果たしておらず、一般法人法の条文に違反している又はその疑いがある旨の指摘もあります⁹³。

この点、日本オリンピック委員会加盟団体規程第4条第3号、日本体育協会加盟団体規程⁹⁴第14条第5号においては、それぞれの加盟・準加盟団体は、毎事業年度終了後3か月以内に、監事及び公認会計士の監査報告書を届け出なければならないとされており、日本オリンピック委員会、日本体育協会加盟団体においては、監事による監査が義務付けられています。

◆ ポイント ～監査報告

一般法人法第124条、第199条、同施行規則第26条、第64条において、監事は、事業報告書及びその附属明細書並びに計算書類を受領したときは、法令に従って、監査報告を作成しなければなりません。

⁹³ 公益認定等委員会「公益財団法人全日本柔道連盟に対する勧告について」https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130723_kankoku.pdf#search='%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6'

⁹⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、監査報告書を作成し、公開しています⁹⁵。
- 日本障がい者スポーツ協会は、監査報告書を、決算報告とともに公開しています⁹⁶。

⁹⁵ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/20130717%20h24kessan.pdf>

⁹⁶ <http://www.jsad.or.jp/about/pdf/H24kesan.pdf>

□ b 専門家、有識者による内部監査、監事の独立性等、監査の実効性を確保する措置が講じられていること

【解説】

◆ 求められる理由

日本のNFにおいては、監事の職責が十分に認識されておらず、理事になる前の下の地位として扱われ、後輩が就任していることもあり、本来行うべき監査の業務が十分に行われていないことも少なくありません。

しかし、一般法人法第67条、第177条上、監事は、理事よりも任期が長く、また、一般法人法第72条、第177条において監事の人選について監査を受ける側の理事会のコントロールを受けられないような制度上の配慮がされていることからわかる通り、監事は、理事及び理事会を監督する役割を負い、理事及び理事会から独立した機関です⁹⁷。

日本オリンピック委員会の選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第6節1ないし3においては、単に監査を担当する者を配置するだけでなく、実効的な監査の体制が取られているかを検証することや、内部監査を実効的に行うための権限を付与すべきことが規定されており、補助金を受け取っているNFは、通常の法人に増して、より実効的な監査体制の構築が求められているとさえいえます。

そこで、監事によるNFに対する監査の実効性を担保する必要があります。

⁹⁷ 内閣府「公益法人の各機関の役割と責任」10頁参照
http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf

◆ ポイント

① 監事の専門性、能力

監事は、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、監事として選任される者としては、以下の条件のいずれかを満たす者が望ましいとされています⁹⁸。

- (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、理事の職務の執行が法令に違反しないよう監視できる能力を備えている。

このように、監事としては業務監査、会計監査に対する十分な専門的知識、業務監査能力を有する必要があるため、ガバナンスに精通した、上場企業の会社経営者やコンサルタント、会計士や弁護士等の有識者を選任するのが望ましいでしょう。

② 監事の独立性

監事は組織的には内部であっても、立場として他の理事等から影響を受けない独立性が要求されます。そうでなければ適切な監査は行えないからです。

そこで、監事や会計監査人が、人事的にも独立しているだけでなく、業務においても他から影響を受けないようにすることが必要です。

一般法人法上、「監事は、一般社団法人又はその子法人の理事又は使用人を兼ねることができない。」(一般法人法第 65 条第 2 項、第 177 条)と定められており、その独立性が担保されています。

そして、業務についても、定款等において監事や会計監査人の独立性が明記し、理事任用規程等でも記載することが望ましいでしょう。

⁹⁸ 問Ⅱ-1-③(監事の選任) <http://snnm.jp/advs/public/pdf/2/2-1-3.PDF>

③ 会計監査だけでなく、業務監査

監事は、理事の日頃の職務執行につき、定款又は法令等に違反する行為がないかどうか、理事としての職責を全うしているか、について疑義を持ち監査を実施する必要があります(一般法人法第 99 条第 1 項、第 197 条)。そのために必要がある場合には、理事会の招集請求(一般法人法第 101 条第 2 項、第 3 項、第 197 条)、理事の行為の差止請求(一般法人法第 103 条、第 197 条)、事業の報告要求、業務・財産の状況調査(一般法人法第 99 条第 2 項、第 197 条)等の権利を行使する必要があります。

上記の職務執行につき、実施した事項を適切に書類として保管し、理事会に報告すべき事項を発見した場合には、適時報告を行わなければなりません(一般法人法第 100 条、第 197 条)。

なお、このような業務監査について必要があれば、二次的に監査機能を果たす者、具体的には顧問や諮問委員会、その他の外部有識者もチェックすることでさらに具体的業務運営の適正化を図ることもできます。

具体的業務運営の在り方について、顧問等特定の役職者に対して定期的にサマリーで報告し、さらに必要に応じて詳細な報告を行う等の方法を、運営マニュアルや理事会規程等で定めることが考えられます。

【具体的な実践例】

- 日本オリンピック委員会定款⁹⁹第 20 条においては、監事は 3 名以内とされ(平成 26 年 7 月現在、実際に 3 名が選任されている)、業務監査及び会計監査を担っている。また、日本オリンピック委員会定款第 20 条第 4 項においては、監事の独立性と公正性を担保するため、理事が監事を兼ねることの禁止を明示的に規定しています。
- 日本体育協会は、同協会の事業企画、財務、加盟、栄典に係る必要な事項について審議し、理事会に意見を具申するとともに、理事会の諮問に応じる機関として、定款において、諮問委員会を設置しています¹⁰⁰。

⁹⁹ <http://www.joc.or.jp/aboutjoc/data/pdf/201104tekan.pdf>

¹⁰⁰ 日本体育協会定款第 41 条 <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/teikan.pdf>

4 NFの会計処理に関するフェアプレーガイドライン

日本のNFにおける不祥事に関しては、NFの具体的業務運営のうち、会計処理に関する不祥事が多くの割合を占めており、この問題に関する対応は急務となっています。

現代のNF運営において、競技力の向上、スポーツの普及・振興には、非常に大きな資金拠出が必要となっており、会計処理の問題を分けて考えることはできません。すなわち、会計処理の問題に取り組むことは、スポーツの普及、競技力の向上のための限られた予算を効率的に使用することにつながるのであり、より合理的なスポーツの普及、競技力の向上への道筋といえます。

また、NFは、スポーツの普及、競技力の向上に関し、公金を受領する組織であり、また、様々なステークホルダー(利害関係者)からの登録料、協賛金、寄付金等の資金を受領する組織であることから、その用途については、極めて高い公正性と透明性を求められます。

そこで、本ガイドラインにおいては、あえて具体的業務運営の中から会計処理に関するガイドラインを別項目とし、会計処理に関する特別なガイドラインを設けることにしました。

スポーツ基本法第5条第2項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められ、前述の具体的業務運営のうち、もちろん、会計処理に関しても、透明性を確保し、NFが遵守すべき基準を作成しなければなりません。

(1) 適正処理、公正な会計原則の実施(3項目)

a NFの財務、経理の処理を適正に行い、公正な会計原則に則っていること

【解説】

◆ 求められる理由

NFの財務、経理の処理を行うに当たっては、客観的かつ適切なものでなくてはならないことはもちろんのこと、NFが極めて高い公共性を有している組織であることから、公益法人会計基準にあるように、正規の簿記の原則に則ったものでなくてはなりません。

帳簿に未計上の現預金(簿外資産)、帳簿に未計上の未払債務(簿外負債)の存在や、適切な証憑に基づかない資産負債(架空資産、負債)の計上は会計基準違反となることに留意が必要です。

◆ ポイント ～適正処理、公正な会計原則

公益認定法第 5 条第 2 号の「公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎」とは、公益認定等ガイドライン I 2 によれば、①財政基盤の明確化、②経理処理、財産管理の適正性、③情報開示の適正性としています。

公益認定等委員会の特定の NF に対する勧告においては、NF 役員が、コーチから助成金を集金し、それを自己又は自己の関連会社の名義で寄付し、個人又は関連会社の税務申告の際に有利となるよう処理するなど、役員個人の財布と NF の会計を区分されておらず、公益認定法に定める条文に違反している疑いがある旨の指摘もあります¹⁰¹。

また、公益法人においては、公益法人会計基準が定められており、一般に公正妥当と認められる会計の原則が存在します。

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 6 節 5 や、日本体育協会倫理に関するガイドライン II. 1. 「経理処理について」においては、NF の会計処理が社会通念上の理解に則し、透明性が確保され、一般に公正妥当と認められる公益法人会計の基準に準拠すべき旨を定めています。

NF においては、そもそも NF の公益性という性質から、公益法人ではもちろんのこと、公益法人以外の法人においても、公益法人会計基準に準じた会計処理を行うことが望ましいでしょう。

¹⁰¹ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20140416_kankoku.pdf

【具体的な実践例】

① 財産の独立管理

NF 名義の預金の引き出しや財産の利用につき、適切な管理を行う必要があります。特に重要な点として、以下の事項があります。

- (1) 預金口座の銀行印は財務担当理事等、適切な管理者が保管すべきであり、責任者以外が自由に銀行印を使用できるようにすべきではありません。
- (2) NF の費用を個人が立て替える場合であっても、その精算は適時行うべきであり、精算書を作成し管理を行うべきです。
- (3) NF の備品等には管理番号を付す等、所有者を簡易に識別できる方法を施し、資産の流用や簿外資産、NF 財産と個人所有物の混同がないよう努めなければなりません。
- (4) 寄付金や補助金を NF が受領する場合には、必ず NF の銀行口座へ入金しなければならず、決して役員等個人の口座への入金を行ってはなりません。
- (5) NF 資産の使用については、NF の定款目的内で行わなければならず、その他の目的のために使用することは認められません。

② 領収書その他証憑に基づいた支出

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業(国庫補助事業)要項(平成 26 年度)の「証拠書類等の整備に関する注意事項」においては、補助事業対象経費となるものは、全て NF が支払ったものであることが明確に説明できる証拠書類を添付すること、としており、費目ごとに適切な証憑の添付及び明細の作成を義務付けています。また、他の事業会計とは区分し、5 年間関係書類を保存することを求めています。

具体的には、会計伝票の起票時には、担当者は証憑に基づいた処理を行い、責任者又はチェック者が伝票と証憑の照合、起票承認を行うべきでしょう。また、当該証憑は事後的に確認できるよう秩序整然と整理し一定の期間保管をしなければなりません。

ここで、証憑としては、領収書、請求書、契約書、預金通帳、当座照合表等が挙げられます。また、定款、税務申告書は永久、計算書類、会計帳簿については 10 年(一般法人法第 120 条、会社法第 432 条、同法第 435 条)、その他適切な期間、保管しなければなりません。

③ 監事との情報共有、連携強化

日本オリンピック委員会の選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 6 節 4 においても、内部監査担当役職員等と監事及び会計監査人の連携を強化すべき旨定めています。

また、日本体育協会倫理に関するガイドラインⅡ. 1. (2)においては、「経理処理については、不法又は不正行為・不祥事等を未然に防ぐため、内部牽制を組織化し、少数の担当役・職員に任せきりにしないこと。同時に組織内部における定期的なチェック及び公認会計士等による外部監査を受けるようにすること。」と定められています。

上記の連携強化のためには、内部監査担当役職員等と幹事及び会計監査人との間で定期的にミーティングの場を設け、監査計画や監査結果の報告を適時行うことにより意見交換を行うことが必要でしょう。運営マニュアル等で会計担当者の情報が監事や会計監査人にも共有されるようにすること(メールを同送するなど)等も考えられます。

④ 重要なイベント等に関する収支報告書の作成

特に、通常の会計とは異なる重要なイベントについては、これまで不適切会計の事例も幾つか見られるところです。

理事会等における事業年度の計画決定時に、重要なイベントかどうかの判定を行い、該当イベントについては、個別の収支報告を作成し、外部監査の必要の有無を検討することが望ましいでしょう。この点、重要なイベントかどうかの判断基準は、収入、総資産額等への金額的影響のみならず、NF のステークホルダー(利害関係者)に与える質的影響を加味して総合的に勘案すべきでしょう。

特に、2020 年東京オリンピック・パラリンピック開催までには、各 NF において、プレ国際大会を開催する可能性が高く、非常に金額規模が大きい大会が実施されることが想定されます。このような大会は、NF の通常会計では発生しないものであり、重要なイベントに関する特別会計を実施することが必要と考えられます。

□ b 職業的専門家による会計監査が行われ、会計監査報告書が作成されていること

【解説】

◆ 求められる理由

会計監査は、専門的な業務であり、職業的専門家による監査が行わなければ、その監査の実効性が担保されているとはいえません。

特に、NF は、スポーツの普及、競技力の向上に関し、公金を受領する組織であり、また、様々なステークホルダー(利害関係者)からの登録料、協賛金、寄付金等の資金を受領する組織であることから、その用途については、極めて高い公正性と透明性を求められるのであり、その監査については、職業的専門家による監査が必要です。

◆ ポイント ～職業専門家による監査とは

公益法人は監事を1名以上置かなくてはなりません。もともと、NFの公益性という性質から、公益法人以外においても、監事を置き、監査を受けることが望ましいでしょう。

また、公益法人の公益目的事業は不特定かつ多数の者の利益増進に寄与するものでなければならず、法人の財産は税制優遇を受けて形成されたものであることから、公益認定法第5条第12号においては、政令で定める基準額を超える公益法人においては、会計監査人を置くことを定めています。

この点、昨今のNFの会計処理に関する不祥事の頻発を受けて、日本オリンピック委員会は、加盟団体規程において、NFに対して、公認会計士による監査を義務づけています。日本体育協会倫理に関するガイドラインⅡ.1.(2)においては、「経理処理については、不法又は不正行為・不祥事等を未然に防ぐため、内部牽制を組織化し、少数の担当役・職員に任せきりにしないこと。同時に組織内部における定期的なチェック及び公認会計士等による外部監査を受けるようにすること。」と定められています。

【具体的な実践例】

公認会計士等外部監査人による会計監査が行われている場合には、NF は、会計監査報告書を入手する必要があります。それに付随して、適切な監査が行われていることを確認するために、NF は、外部監査人から監査契約書、監査計画書、監査結果報告書等を適時入手することが必要となります。

また、監査において発見された指摘事項がある場合には、その後、適時理事会に報告が行われていなければなりません。そして、その対応策が図られることは必須となります。

□ c 国庫補助金等の利用に関し、適正使用ガイドラインを遵守すること

【解説】

◆ 求められる理由

既に多くの NF で国庫補助金の不正利用、不適切利用が頻発しているところ、これを受けて、日本オリンピック委員会は、平成 25 年 3 月に、「選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン」を設けました。国庫補助金等は、公金であり、国民の関心が著しく高い点であることから、その使用に当たっては、十二分に注意が必要です。

◆ ポイント ～選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドラインは、大きな項目として、「責任体系の明確化」、「運営管理の基盤となる環境の整備」、「不適切な行為の発生要因の把握と不適切行為防止計画の策定・実施」、「国庫補助金等の適正な運営・管理活動」、「情報の伝達を確保する体制の確立」、「モニタリングの在り方」という 6 つの項目が挙げられています。

この中で、「運営管理の基盤となる環境の整備」として、「ルールの明確化、統一化」、「職務権限の明確化」、「関係者の意識向上」、「調査及び懲戒に関する規程の整備と運用の透明化」が挙げられています。また、「不適切な行為の発生要因の把握と不適切行為防止計画の策定・実施」として、「不適切行為発生要因の把握と防止計画の策定」、「防止計画の実施」が挙げられています。

その他の補助金についても、日本体育協会倫理に関するガイドライン II. 1. (1)においては、「補助金などの取り扱いについては、補助先・助成先のその補助・助成の目的及び経理要項等を遵守の上、適正な経理処理を行い、決して他の目的に流用などをしないこと」と定められています。

【具体的な実践例】

既にこの「選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン」は施行されており、NF はこの取組を徹底することを求められているため、NF は、当該ガイドラインを通じて、国庫補助金等の適正使用を目指すこととなります。

日本オリンピック委員会は、選手強化 NF 事業(国庫補助事業)要項を定めており、NF との間の「選手強化 NF 事業委託契約書」第 4 条において、同要項の遵守を求めていることから、同契約、同要項に従った国庫補助金等の運用が必要となっています。

(2) 財務計画の実施(2 項目)

a 財務計画及び手続(長期、短期両方を含む)が実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

公益認定法第5条第2号の「公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎」とは、公益認定等ガイドライン I 2 によれば、①財政基盤の明確化、②経理処理、財産管理の適正性、③情報開示の適正性としています。そのうち①財政基盤の明確化について、貸借対照表、収支(損益)予算書等により、財務状態を確認し、必要に応じて今後の財務の見通しについて説明を求められています。

◆ ポイント

① 財務計画

NF の中には、安定した財務計画がなく、年間収支のうち、足りない部分を事後的に寄付に委ねてしまっている NF もあることから、NF の長期的に安定した事業遂行を行うためには、その前提として財務計画を適切に行う必要があります。

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドラインにおいても、国庫補助金等の適正な運営・管理活動につき、予算執行の適切かつ効率的な管理等の財務会計システムを構築すべき旨が記載されています。

② 財務会計方針、手続等

公益認定法第 5 条第 2 号の「公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎」とは、公益認定等ガイドライン I 2 によれば、①財政基盤の明確化、②経理処理、財産管理の適正性、③情報開示の適正性としています。そのうち②経理処理、財産管理の適正性とは、十分な会計帳簿を備え付けること及び不適正な経理を行わないことであり、使途不明金や会計帳簿への虚偽の記載は認められません。

全体の財務計画だけでなく、財務会計方針、手続等に関するルールが明確でないと、一部の権限者による不透明な会計運用がなされるおそれがあります。このようなことを防止するためには、財務会計方針、手続等が整備され、運用されていることが必要です。

【具体的な実践例】

財務計画は短期(1年)と長期を各々作成しなければなりません。また、その財務計画、予実比較等につき、理事会等における検討、承認が必要となります。財務計画を作成するに当たっては、理事会で承認された基本計画を基に、短期、長期両方の資金繰り表を作成することが望まれます。ここでの中長期とは3年から5年程度とするのがよいでしょう。

また、当初の財務計画と実績値の比較を行い、その差異の内容を把握検討し、理事会等で報告を行うことが望ましいでしょう。

財務方針、会計方針等の整備としては、具体的には、経理規程、経理規程細則、職務権限規程等を作成し、理事会にて適切に承認を得る必要があります。

また、実際の手続が規程に沿って適切に運用されているかを定期的にチェックし、理事会にて、その旨を報告することが適切でしょう。その際、法律や規程に反している事項を発見した場合には、理事会に適時報告を行い、対応策を講じなければなりません。

この趣旨に従い、日本体育協会は、経理規程¹⁰²を定め、財務会計方針、手続等を明確に整備しています。

日本体育協会倫理規程第6条第4項では、「役職員等及び登録者等は、補助金、助成金等の経理処理に関し、公益法人会計基準及び補助先、助成先等が指定する経理処理要項等に基づく適正な処理を行い、決して他の目的の流用や不正行為を行ってはならない。」と定められ、第5条には違反による処分が定められています。また、登録者等の具体的な処分基準は、「公認スポーツ指導者処分基準」に定められており、その別表には、「所属クラブ・チーム等における横領、窃取、詐取、各種補助金・助成金の不正受給、脱税等の不適切な経理処理」という行為類型の中で、具体的な処分内容が定められています。

¹⁰² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation045.pdf>

□ b 財務に係る書類等の報告、承認手続が実施され、NFのウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由

財務に係る書類等は適切、適法かつ客観的なものでなければなりません。一般法人法では、社員及び債権者保護のために、貸借対照表の公告を定めています。

また、公益認定法では、公益法人の公益目的事業は不特定かつ多数のもの利益増進に寄与するものでなければならず、法人の財産は税制優遇を受けて形成されたものであることから、財産目録の閲覧が可能となっています。

◆ ポイント

① 財務に係る書類等の報告、承認手続の実施

一般法人法では、財務に係る書類等とは、計算書類(貸借対照表・損益計算書)及び事業報告並びにこれらの附属明細書、また、公益認定法では、財務にかかる書類等とは計算書類(正味財産増減計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書)及び附属明細書、財産目録と定められています。

一般法人法では、計算書類等の理事会での承認及び計算書類等の社員への提供が必要(一般法人法第124条、第125条)です。理事会承認後には、定時社員総会への報告、承認(同法第126条第1項、第2項)を受け、定時社員総会終了後遅滞なく貸借対照表を公告しなければなりません(同法第128条)。

また、公益認定法では、事業年度経過後3か月以内に、行政庁に財産目録等を提出しなければなりません。ここで、財産目録等は閲覧請求により閲覧可能となります。

② ウェブサイト等での公開

NFのステークホルダー(利害関係者)にとって、NFの財務に係る書類等は大変有用なものであることから、NFのウェブサイト等において、適時公開しなければなりません。

このような公開は、スポーツ基本法第5条第2項に定める、NF運営の透明性の確保にも沿うものです。

【具体的な実践例】

財務に係る書類等は決算確定後、理事会等に報告し、適切な承認を得る必要があります。

また、上記のように、NF には多数のステークホルダー(利害関係者。債権者・債務者・寄付者・日本オリンピック委員会・JSC 等)が存在します。これらのステークホルダー(利害関係者)にとって、NF の財政状態・経営成績・キャッシュ・フローの状況は大変重要であり、決算確定後速やかに開示し、閲覧できるようにすべきであると考えられます。

そこで、理事会において財務に係る書類等が適切に承認された後、すぐに NF のウェブサイト等内の『団体の決算情報』等のページで、正味財産増減計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書、附属明細書、財産目録を PDF 等で誰でも閲覧できる状態にすることが望ましいでしょう。

5 NFの懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン

NFは、日々多くのステークホルダー(利害関係者)との間の利害を調整し、各種の決定、懲罰処分等を繰り返して、運営を行っています。このようなNFの決定等に対しては、その判断の正当性を巡って紛争が生じることも想定されますが、スポーツ活動に対する国民的な関心が高まりつつある現代社会においては、このような紛争を上下関係や一方的に対処するのではなく、ルールを決めて迅速かつ適正に解決することは、スポーツ界の健全な発展を図るためには欠かすことはできません。上下関係や一方的な対処は、次世代の意欲を減退させ、当該スポーツの将来に暗い影を落とし、スポーツのイメージを毀損し、スポーツが普及・振興し、競技力を向上させていくことに大きなマイナスが生じることになります。

NFにおける懲罰、紛争解決の場面としては、

- ① トラブルを発生させた加盟団体や登録者に対してNF自身が懲罰等不利益処分を裁定する場面¹⁰³
- ② 加盟団体、登録者相互間の契約上や金銭的トラブルを裁定する場面¹⁰⁴
- ③ 代表選考等のNFの決定、①や②に対する裁定に関する不服申立てに対してその是非を判断する場面¹⁰⁵

の3つの場面があります。

スポーツ基本法第5条第2項では、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められています。上記のような3つの場面も事業活動の一場面であることから、透明性の確保と遵守すべき基準の作成を求められています。

また、同第5条第3項でも、「スポーツ団体は、スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努めるものとする。」と定められ、特に紛争解決の場面について、迅速性と適正性が求められています。その上で、同第15条においては、「国は、スポーツに関する紛争の仲裁又は調停の中立性及び公正性が確保され、スポーツを行う者の権利利益の保護が図ら

¹⁰³ JSAA-AP-2003-001号仲裁事案(ウエイトリフティング)<http://www.jsaa.jp/award/2003-001.html>、JSAA-AP-2014-003号仲裁事案(テコンドー)<http://www.jsaa.jp/award/AP-2014-003.html>等。

¹⁰⁴ 平成23年3月30日名古屋高等裁判所判決LLI/DB判例秘書登載(ラグビー)

¹⁰⁵ JSAA-AP-2011-003号仲裁事案(ボート)<http://www.jsaa.jp/award/AP-2011-003.html>、JSAA-AP-2013-004号仲裁事案(水球)<http://www.jsaa.jp/award/AP-2013-003.html>等。

れるよう、スポーツに関する紛争の仲裁又は調停を行う機関への支援、仲裁人等の資質の向上、紛争解決手続についてのスポーツ団体の理解の増進その他のスポーツに関する紛争の迅速かつ適正な解決に資するために必要な施策を講ずるものとする。」と定められています。

懲罰処分や紛争を適正に解決するためには、NF の自主的判断を尊重しながらも、法の支配を及ぼすという観点から、司法的解決を図るという視点が重要です。

しかし、現在の裁判実務においては、NF の各種の決定等を巡る紛争は、必ずしも「法律上の争訟」(裁判所法第 3 条)とは取り扱われない可能性があること¹⁰⁶、仮に審理の対象とされたとしても審理に長期間を要し、実効的な紛争解決につながらない可能性が高いなど、通常裁判を利用することは、スポーツ紛争の特殊性を踏まえた適正な解決を期待しえない現状があります。

このような現状を踏まえれば、NF 内部の懲罰手続、紛争処理手続を整備し、スポーツ仲裁制度¹⁰⁷を活用することが、スポーツ紛争を迅速かつ適正に解決するためには重要です。

日本体育協会加盟団体規程¹⁰⁸第 12 条第 4 項では、「加盟・準加盟団体は、スポーツに関する紛争について、公平で透明性のある手続によって解決するものとし、解決に向けて適切に対応しなければならない。」と定められており、NF には、総論的に加盟団体に対して紛争解決手続を具体的に定めるべき義務が課せられています。

ここでは、NF の懲罰制度、紛争解決制度の整備について解説を行います。既に公表されている文部科学省の「スポーツを行う者を暴力等から守るための第三者相談・調査制度の構築に関する実践調査研究協力者会議」におけるスポーツ団体処分手続モデル規程(試案)¹⁰⁹等を参考にしつつ、専門家の力を借りながら、懲罰制度、紛争解決制度の整備を進めていくことは重要です。

¹⁰⁶ 東京地方裁判所平成 4 年 6 月 4 日判決 <http://www.jsaa.jp/materials/TokyoH4.6.4.pdf>、東京地方裁判所平成 22 年 12 月 1 日判決 <http://www.jsaa.jp/materials/TokyoH22.12.1.pdf>

¹⁰⁷ <http://www.jsaa.jp/sportsrule/arbitration/index.html>

¹⁰⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

¹⁰⁹

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/_icsFiles/fieldfile/2014/01/17/1343415_01.pdf(※協力者会議報告書 28 ページ参照)

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築(6項目)

- a NFの懲罰制度、紛争解決制度(不服申立制度を含む)が規定され、規定に従って実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由 ～懲罰制度、紛争解決制度の整備

NF 運営の過程において、何らかの不測の理由で紛争が発生した場合に、これをできる限り早期に、ステークホルダー(利害関係者)の権利利益にも配慮して懲罰処分を行ったり、公正な解決を図ることは、スポーツ界における法の支配を実現するという観点から極めて重要です。

前述の3つの場面、すなわち、

- ① トラブルを発生させた加盟団体や登録者に対して NF 自身が懲罰等不利益処分を裁定する場面
- ② 加盟団体、登録者相互間の契約上や金銭的トラブルを裁定する場面
- ③ 代表選考等の NF の決定、①や②に対する裁定に関する不服申立てに対してその是非を判断する場面

においては、このようなスポーツ基本法第5条第2項、第3項の趣旨を受け、かかる要請に応じて公正な解決を図るためには、NF 内で懲罰制度、紛争解決制度が整備されていなければなりません。

懲罰制度、紛争解決制度が整備されていることや、整備されたこれらの制度が十分に機能していることは、NF のガバナンスの適正さを評価する上で非常に重要な指標となります。

◆ ポイント ～適正手続

特定のスポーツにおける、代表選考や懲罰処分等を独占的に統括している NF においては、国民に適正手続を要請する憲法第 31 条や公平な裁判を受ける権利を与える憲法第 32 条の趣旨を可及的に充足すべく、懲罰制度や紛争解決制度を整備することが求められます。

その際、NF による各種権限の行使は、公権力の行使に類似する性質を有していることから、これらの権限に関する懲罰制度や紛争解決制度を定めるに際しては、行政手続における不利益処分について定めた行政手続法や、不服申立手続を定めて権利保障を図った行政不服審査法の規定による異議申立手続や審査申立手続等の不服申立手続、さらには行政事件訴訟法等を参考としつつ、NF における懲罰制度や紛争解決制度が定められていることが必要です。

① 懲罰制度や紛争解決制度を規定する

懲罰処分や、紛争解決を図る上では、NF の自主的な規律維持とステークホルダー(利害関係者)の権利利益の性質に応じた懲罰機関や紛争解決機関の設置と手続規程の整備が必要になります。

そこで、当該 NF の実情に照らして、独立・中立かつ専門性を有する懲罰機関や紛争解決機関(裁定委員会、倫理委員会等)を NF 内の定款や諸規則において具体的に定め、さらに、これらの機関の手続が定められていることが必要になります。

加えて、これらの手続における独立性・公正性を確保するために配慮が必要であることについては次の項目で解説します。

② 規定に従って実施されていること

NF 内の諸規則において懲罰制度や紛争解決制度が定められているにもかかわらず、個別の紛争が手続によらない形で解決されている場合には、解決内容の公正性や終局性が担保されず、一見解決されたかのように見える問題が再燃することもあります。また、定められた制度が実効性のないものであり、具体的に発生した紛争にフィットしない制度である可能性も高いでしょう。

規定に従って懲罰制度紛争解決制度が実施されていること、翻って言えば、定められた制度によらない形でこれらの制度が運営されている事態が生じていないことは、当該 NF のガバナンスが機能していることを図る指標となります。

【具体的な実践例】

- 「スポーツ団体処分手続モデル規程」¹¹⁰においては、第 3 編において懲罰手続が定められており、とりわけ第 13 条以下では懲罰手続を主宰する委員会の設置や構成について、第 18 条以下では、事実調査について、第 22 条以下では懲罰審査について、第 32 条では不服申立てについて定められています。
- 公益財団法人日本学生野球協会が定めた日本学生野球憲章¹¹¹（以下「学生野球憲章」という。）第 31 条では、公益財団法人日本学生野球協会内が行う団体内の懲罰手続が定められています。また、同第 32 条第 1 項では、公益財団法人日本学生野球協会の加盟団体である各学生野球団体の懲罰に対しては、公益財団法人日本学生野球協会が不服申立機関となることが定められています。
- 公益財団法人日本サッカー協会が定めた基本規程（以下「JFA 基本規程¹¹²」という。）第 36 条以下では、同協会内の懲罰機関や紛争処理機関として規律委員会、裁定委員会が一次的な懲罰機関として設置され、これらの委員会やその他懲罰権を委任された都道府県サッカー協会等による懲罰に対して、不服申立委員会が不服申立機関となることが定められています。

¹¹⁰

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/_icsFiles/afieldfile/2014/01/17/1343415_01.pdf

¹¹¹ <http://www.jhbf.or.jp/rule/charter/index.html>

¹¹² <https://www.jfa.or.jp/jfa/rules/download/kitei.pdf>

□ b 懲罰機関や紛争解決機関が、独立・中立であり、専門性を有すること

【解説】

◆ 求められる理由 ～適正な懲罰機関や紛争解決機関とは

前述の通り、NF が自主的に懲罰処分を行ったり、紛争解決を図ることを求められる場面は、主として

- ① トラブルを発生させた加盟団体や登録者に対して NF 自身が懲罰等の不利益処分を裁定する場面
- ② 加盟団体、登録者相互間の契約上や金銭的トラブルを裁定する場面
- ③ 代表選考等の NF の決定、①や②に対する裁定に関する不服申立てに対してその是非を判断する場面

に区別することができ、その形態に応じて、それぞれに懲罰機関や紛争解決機関が設置されていなければなりません。

そして、いずれの機関においても、手続の主宰者が、紛争に対して利害関係を持たない独立・公平な第三者であることや、紛争解決の専門的な知見を有する者であることが求められます。

◆ ポイント

① 独立・中立

まず確保されなければならないのは、懲罰機関や紛争解決機関が、当事者から独立して公正中立な判断を行えるものでなければならない、ということです¹¹³。当事者と深い関わりを有しているような場合には、外形的に判断の中立性を確保することが難しいといわざるを得なくなってしまう。

これらの機関の構成基準や方法が公正な基準で定められていることは、懲罰手続や紛争解決手続の実効性に関わるという意味で、ガバナンスを図る指標となります。

② 専門性

また、懲罰制度や紛争解決制度を実効的に機能させるためには、事案の実態や特性に対する深い理解と適正な懲罰又は紛争解決に求められる理論的かつ実践的なノウハウを備えた者がこれらの手続を主宰する必要があります。

③ 相談窓口 ～利用しやすい紛争解決機関

スポーツ界における紛争は、スポーツ界における縦社会的構造や閉鎖的構造を背景として、紛争自体は存在するにもかかわらず、これが顕在化せず、未解決のまま放置される傾向があります。NF が統括団体としての役割を果たす上で、一定の権限を独占する必要性が認められる状況において、潜在する紛争情報をできるだけ早期にかつ効率的に把握することは、紛争の拡大を防止するためにも、また、有効な再発防止策を検討するためにも、極めて重要です。

そのために、紛争状態に陥り、又は陥りつつある当事者が事前相談を受けることができる窓口を設け、裁断型の懲罰機関又は紛争解決機関との連携を図ることが望ましいでしょう。

具体的には、相談窓口を利用してもらえるかは、いかに、利用者にとって負荷の少ない利用方法を定めるかにかかっています。例えば、相談対象者、相談受付時間、相談対象曜日が限定的であればあるほど、利用者にとっては利用しにくい、という帰結となります¹¹⁴。相談

¹¹³ この点、スポーツ仲裁規則第 20 条第 1 項は、「仲裁人は、独立して、公正かつ迅速に事案の処理にあたらなければならない」ことを定めている。

¹¹⁴ 日本スポーツ仲裁機構は、現在相談日・相談時間は、「毎週月曜日から金曜日までの午前 10 時から午後 5 時まで」となっています。 <http://www.moj.go.jp/KANBOU/ADR/jigyousya/ninsyou0001.html>

の実施方法としても、面会又は、電話、メール等、できるだけアクセスしやすい複数の方法を定めていることが望ましいでしょう。

相談窓口を設けるに際しては、閉鎖的な構造を持つといわれるスポーツ界において、相談内容がステークホルダー(利害関係者)に伝達されてしまい、相談者に有形無形の報復的措置による二次被害を生じさせるおそれがあり、ひいては相談窓口や紛争解決制度自身が画餅に帰するおそれもあることが自覚されなければなりません。このような二次被害を防ぐためには、まず、利用者の特定につながる情報については、相談者の意思に反して、相談内容が漏れることのないよう守秘義務を課す等、慎重な情報管理を徹底する制度設計が必要です。

また、相談窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを禁止するとともに、相談行為を理由として相談者に対して不利益な取扱いをすること自体が、相談者のスポーツ権やプライバシー権を侵害し、紛争解決を妨げる非違行為であることを自覚した制度設計が必要でしょう。

【具体的な実践例】

- スポーツ団体処分手続モデル規程¹¹⁵

第 13 条において「本協会は、加盟員等の違反行為を調査し、違反行為に対する処分を決定するために」、「①事実調査委員会」と「②処分審査委員会」を設置することを規定し、同第 14 条において、①事実調査委員会については、2 名以上で構成され、うち 1 名以上は第三者委員（当該協会に所属しない者）であること、②処分審査委員会については、3 名以上で構成され、うち 1 名以上は第三者委員であることを求めることで、制度主宰者の一定の独立性を確保しようとしています。第 14 条において委員のうち少なくとも 1 名は「法律に精通した有識者」を充てることを求めて、専門性ある人材の確保をしようとしています。

同モデル第 8 条～第 12 条では、通報相談窓口の設置を求めることで紛争解決制度を利用しやすいものになっています。その際、第 11 条では通報窓口担当者に対して厳重な守秘義務が課され、第 12 条では通報相談窓口を利用したことを理由として利用者に対する不利益な取扱いが行われることを明示的に禁止しています。

- 公益財団法人日本サッカー協会基本規程¹¹⁶

第 36 条において、懲罰規程及びこれに付随する諸規程に対する違反行為に対する懲罰を決定するための司法機関として「規律委員会」、「裁定委員会」、「不服申立委員会」を設置することを定めています。具体的には、規律委員会は、競技及び競技会における諸規程に対する違反行為に対する調査・審議・懲罰を決定する機関（JFA 基本規程第 37 条第 1 項）、裁定委員会は、競技及び競技会以外における諸規程に対する違反行為に対する調査・審議・懲罰を決定する機関（JFA 基本規程第 38 条第 1 項）、不服申立委員会は、規律委員会・裁定委員会及び懲罰権を委任された傘下の組織や J リーグの規律委員会において決せられた懲罰に対する不服を審議し、新たに決定を行う機関（JFA 基

¹¹⁵

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/_icsFiles/afieldfile/2014/01/17/1343415_01.pdf

¹¹⁶ <https://www.jfa.or.jp/jfa/rules/download/kitei.pdf>

本規程第 39 条)として所管事項が分掌されています。なお、裁定委員会は、当事者の申出に基づく和解あっせん手続を所管することも定められています。

また、規律委員会の構成については、JFA 基本規程第 37 条の 2 第 2 項で「委員長は法律家(弁護士、検察官、裁判官、法律学の教授、准教授又はそれに準ずる者)でなければならない。」と規定し、同条第 5 項で「委員長及び委員は、本協会の理事会、専門委員会、裁定委員会、不服申立委員会及び事務局において理事、委員その他役職員等の地位を兼ねることができない。」と規定し、裁定委員会に関しても同様の規定を設けて(JFA 基本規程第 38 条の 2 第 2 項、同条第 5 項)、委員長及び委員の専門性、独立性や中立公平性を確保するとともに、JFA 基本規程第 40 条で決定の第三者からの独立性を明記しています。

- 公益財団法人日本学生野球協会日本学生野球憲章¹¹⁷

第 31 条第 1 項は「日本学生野球協会は、独立、公正、中立な組織である審査室をして処分に関して審査決定を行わせる。」と定め、「審査室の設置・運営に関する規則¹¹⁸」第 1 条第 3 項では「審査員はこの法人の理事、監事、評議員を兼ねることはできない。」と定めて、審査室の独立性、中立性及び公平性を確保しています。

また、「審査室の設置・運営に関する規則」第 1 条第 2 項において、「審査員は、理事会でこれを選任する。」と定めているところ、当該規程の運用に当たっては、大学野球元指導者 1 名、大学教員(法学部)2 名、元教員・元教育行政職員 3 名、元報道関係者 1 名、実務法律家 1 名の 8 名で構成する旨の選任基準を用い、法曹関係者を関与させていません。

¹¹⁷ <http://www.jhbf.or.jp/rule/charter/index.html>

¹¹⁸ http://www.student-baseball.or.jp/charter_rule/rule/doc/shinsashitsu_rule.pdf

□ c 懲罰手続や紛争解決手続が、当事者に十分な手続保障がなされ、迅速性が担保されていること

【解説】

◆ 求められる理由 ～手続の適正さ

NF は、公益性あるスポーツ競技を独占的に統括する団体として、NF の決定を受けた者や被処分者への手続保障に十分配慮した制度が整備されていることが求められます。

前述の3つの懲罰、紛争解決の場面、

- ① トラブルを発生させた加盟団体や登録者に対して NF 自身が懲罰等の不利益処分を裁定する場面
- ② 加盟団体、登録者相互間の契約上や金銭的トラブルを裁定する場面
- ③ 代表選考等の NF の決定、①や②に対する裁定に関する不服申立てに対してその是非を判断する場面

について、懲罰手続や紛争解決手続が、内容的に見ても、当事者の手続保障が十分に果たされているかという点は、NF のこれらの手続の整備状況を図る上で、非常に重要な指標となります。

この点、行政機関が行政処分を行うに際しては、被処分者に対して、聴聞や弁明の機会を付与し(行政手続法第13条)、処分の理由を明示する等、処分手続に従って処分を行わなければならない(行政手続法第14条)、また、あらかじめ処分基準を定める努力義務が定められています(行政手続法第12条)。行政手続に関するこれらの規定の趣旨は、NF の各種決定や懲罰処分手続を定めるに際しても、大いに参考にされなければなりません¹¹⁹。懲罰制度や紛争解決制度が明記されていたとしても、手続の具体的なプロセスにおいて、判断の偏向や不公正が疑われるような場合には、最終判断に対する信頼性は大きく揺らぎ、公正な解決は確保できません。

¹¹⁹ この点、日本スポーツ仲裁機構の JSAA-AP-2003-001 号仲裁事案(ウェイトリフティング)仲裁判断において、仲裁パネルは、行政手続法の諸規則の考え方が、「本件処分のような決定に対しても適用されることを妨げるものではない」として、行政手続法の諸規則の考え方、NF による処分に対して適用されることを認めています。

◆ ポイント

特に問題となる場面として、NF が何らかの懲罰を出す場面（前述の①や③の場面）がありますが、これに対しても、憲法第 31 条や憲法第 32 条、行政不服審査法等の趣旨に添って、公正な不服申立手続として独立で中立公平な判断者による判断が確保されていなければなりません。

① 懲罰基準の明確化

懲罰を行うに際しては、いかなる事情を考慮要素として、いかなる内容の懲罰（質と量）を加えることができるのか、あらかじめ一定の基準として明確に定められていなければなりません。懲罰基準が明確に定められていない場合には、判断者の独断によって恣意的で不公平な懲罰が行われる可能性があるからです。

NF がその構成員に対して行う懲罰を有効とするためには、例えば、以下の事項を満たすこと等が求められます。

(1) 平等取扱いの原則

違反行為の内容や程度が同じ場合には、それに対する懲罰の種類や程度も同じでなければなりません。

(2) 相当性の原則

違反内容と懲罰内容が均衡していることが必要となります。懲罰にも段階があるので、違反行為の程度がそれぞれの懲罰を行うに値するものでなくてはなりません。

② 手続保障(聴聞や弁明の機会の付与)の重要性

手続が明記されていたとしても、当事者が申立ての内容について十分に論証する機会が与えられない場合には、不服の内容が十分に審理されていない可能性を否定できず、最終判断の信頼性が大きく損なわれてしまいます。

その意味では、不服申立ての当事者(不利益を受けたと主張する者)からの非公開による意見聴取と証拠提出機会の確保、対立当事者からの意見聴取や証拠提出機会の確保は、最低限の手続として確保されていなければなりません。

また、事情聴取に際しては、NFと競技者等が置かれている立場が、構造的に対等でないし対称性を有しないことに十分配慮し、懲罰手続や紛争解決手続における意見の表明それ自体によって競技者等が不利益を被ることのないような措置が講じられなければなりません。

③ 審理の迅速さとのバランス

スポーツに関わる紛争は、解決時期が遅れば、それ自体で実効性が失われるという性質を有する利益に係争の対象になることが多い上、審理期間の長期化は、経済的能力に劣る当事者に過度の負担を課すことにもなります。

紛争の性質にかんがみて、処理期間に一定の努力目標を定めること等で、内部的な紛争処理が余りに長期にわたることが防止されなければなりません。

【具体的な実践例】

- スポーツ団体処分手続モデル規程¹²⁰第 3 条では違反行為が定められており、同第 4 条では取り得る懲罰の種類が定められるとともに、同第 5 条では懲罰が中立・公平かつ迅速に行われることが求められています。
- 日本体育協会は、同協会公認スポーツ指導者懲罰基準を定めており、さらに具体的な考慮事情を別表にまとめています¹²¹。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、①懲罰の場面に関し、JFA 基本規程¹²²12 章「懲罰」の規定の中で懲罰の種類を明記し、別途定められた懲罰規程において被懲罰者への弁明の機会付与等の具体的な手続や処分基準を定めています。また、②関係者間の民事的な権利関係の紛争に関しては、和解あっせんに関する規則によって具体的な手続を定めるとともに、裁定委員会の所管としています。さらに③不服申立ての審理に際しては、懲罰規程の中で申立対象事項や手続について具体的に定めています。
- 公益財団法人日本学生野球協会は、学生野球憲章¹²³第 31 条第 3 項では、「処分対象者は、弁明し、弁明を証明するための証拠を提出する機会が与えられるなど、自己の権利を守るための適正な手続が保障される。」と規定して弁明の機会が付与されています。さらに、学生野球憲章第 31 条第 2 項では、「処分対象となった学生野球団体、野球部、部員、指導者、審判員及び学生野球団体の役員は、迅速な手続を保障される。」と明記され、迅速な手続の実現にも配慮がなされています。

¹²⁰

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/_icsFiles/afieldfile/2014/01/17/1343415_01.pdf

¹²¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun_beppyou.pdf

¹²² <https://www.jfa.or.jp/jfa/rules/download/kitei.pdf>

¹²³ <http://www.jhbf.or.jp/rule/charter/index.html>

□ d 懲罰手続、紛争解決制度の規定整備、実施に当たって、法律の専門家からサポートを受けていること

【解説】

◆ 求められる理由 ～専門的ノウハウ活用の必要性

スポーツ基本法第15条は、「国は、…スポーツを行う者の権利利益の保護が図られるよう、…紛争解決手続についてのスポーツ団体の理解の増進その他のスポーツに関する紛争の迅速かつ適正な解決に資するために必要な施策を講ずるものとする。」と定めています。この規定は、直接的には、国に対して、スポーツ団体における懲罰手続や紛争解決手続に対する理解増進のための施策の実施を求める内容ですが、スポーツ団体に対しても、団体内外における懲罰制度や紛争解決制度の重要性に対する理解増進が、国家的に推進されている現状にあることを自覚的に理解し、その実践に向けた人材を確保することが望まれています。

また、整備された諸規則も、日々刻々と変化する社会情勢に臨機応変に対応して、法的観点から点検が加えられ、必要に応じて変更されることが望ましいでしょう。また、実際に個別具体的な懲罰や紛争解決は、法的な手続運用の専門的ノウハウに基づき適時に適切な判断と行動を積み重ねていくことで実践されることが望ましいです。

そこで、諸規則の整備や運用においては、同種の懲罰や紛争解決の知識や経験を有する法律専門家による支援を受けて実践されることが望ましいでしょう。

◆ ポイント ～スポーツ事案における懲罰や紛争解決の専門家

スポーツ事案における懲罰制度や紛争解決制度は、日本において歴史が長い制度ではなく、専門家もまだまだ多くありません。そこで、これらの制度整備及び実施に当たっては、他のスポーツ団体の懲罰機関や紛争解決機関に関与したことがある専門家等、経験のある専門家にサポートを仰ぐことが望まれます。

また、日本スポーツ仲裁機構(JSAA)は、平成15年の設立以来、スポーツ界に発生する特有の紛争を多数扱ってきており¹²⁴、日本において、最もスポーツ紛争解決のノウハウが蓄積されています。事務局スタッフに弁護士もおおり、このようなノウハウを活用するに越したことはなく、各NFが日本スポーツ仲裁機構にこのような相談を行うことも重要でしょう。

¹²⁴ 仲裁判断集 <http://www.jsaa.jp/award/index.html>

【具体的な実践例】

- 諸規則の整備及び定期的な点検に際しては、顧問弁護士やスポーツ法の専門家による相談窓口等の活用が行われていることが望ましいでしょう。このような諸規則の整備等を目的とした専門家の配置については、独立行政法人日本スポーツ振興センターの toto 助成による、NF のガバナンス強化支援事業¹²⁵をうまく利用することも重要です。

¹²⁵ <http://www.jpnспорт.go.jp/sinko/josei////tabid/82/Default.aspx>

- e NF における全ての懲罰や紛争について、第一審手続、不服申立手続のどちらかで、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう、自動応諾条項等を定めていること

【解説】

◆ 求められる理由 ～日本スポーツ仲裁機構(JSAA)の仲裁制度への接続

スポーツ基本法第 15 条は、「国は、…スポーツを行う者の権利利益の保護が図られるよう、スポーツに関する紛争の仲裁又は調停を行う機関への支援…その他のスポーツに関する紛争の迅速かつ適正な解決に資するために必要な施策を講じるものとする。」と規定しているところ、スポーツ紛争の適正な解決のためには、NF の外部に仲裁手続や調停機関が設けられ、最終的には仲裁や調停等の司法的な手続を利用して解決が図られるべきであると理解されています。

NF 内の懲罰機関や紛争解決機関で最終判断が示された場合においても、その性質上、直ちに絶対的な終局性を与えられるものではありません。NF の決定や懲罰処分の性質にかんがみれば、最終的には、裁判所又は準司法的機関における審理可能性が残されていることを自覚されなければなりません。

一方で、当該スポーツ紛争が、裁判所における司法判断による解決が理論的には可能である場合であっても、一般的には審理期間や審理手続の硬直性からスポーツ事案の解決には必ずしも適していないことが多いでしょう。このような NF の決定等の特殊性にかんがみれば、中立性及び公正性が確保された外部的司法機関における仲裁制度の利用可能性が確保されていることが必要です。

この点、日本においては、日本スポーツ仲裁機構がスポーツ仲裁制度を設けています。日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(5)においては、「公益財団法人日本スポーツ仲裁機構…の定める規則に基づく仲裁申立に対して、これに応じる旨の決定をし、これを公表すること。」に対して取り組まなければならないと明記されています。

したがって、前述の懲罰制度や紛争解決制度の適正さを担保するため、当該仲裁制度を利用して解決される道が用意されていなければなりません。

◆ ポイント

① NFにおける全ての懲罰や紛争

NFが運営において、処理を求められる懲罰や紛争解決の場面としては、前述のように、

- (1) トラブルを発生させた加盟団体や登録者に対してNF自身が懲罰等不利益処分を裁定する場面
- (2) 加盟団体、登録者相互間の契約上や金銭的トラブルを裁定する場面
- (3) 代表選考等のNFの決定、①や②に対する裁定に関する不服申立てに対してその是非を判断する場面

が考えられます。

(1)の場面について、懲罰手続や不利益処分自身をスポーツ仲裁機関に委ねる制度作りも検討の余地があるものの、そのためには日本では日本スポーツ仲裁機構において新たな仲裁規則が必要です。しかし、現時点ではこれに該当する規則が存在しないため、仲裁機関を利用することはできません。

(2)の場面については、日本スポーツ仲裁機構が定めた「特定仲裁合意に基づくスポーツ仲裁規則」に基づく仲裁が利用可能です。

(3)の場面については、日本スポーツ仲裁機構が定めた「スポーツ仲裁規則」に基づく仲裁が利用可能です。

② 自動応諾条項 ～仲裁制度の利用の事前合意

仲裁とは、当事者間の私的な紛争解決制度であるため、仲裁手続を利用するためには、当事者間で仲裁手続を利用することについての合意が必要となります。

紛争状態に陥った後に個別的に仲裁合意を成立させることも理論的には可能ですが、個別的な合意を成立させる旨の意思決定を行うこと自体に一定の時間を要することにより紛争解決が遅延する上、NF側に何らかの不備があると自覚される場合、翻って言えば申立側の救済の必要性が高いと考えられる事案であればあるほど、紛争が発生した後に個別の仲裁合意を成立させることにはNF内での抵抗感も生じがちで、これによって紛争が解決未了のまま放置される事態も想起されます。

そこで、適正なNF運営が実践されるためには、事前に仲裁に応じる旨の規定(自動応諾条項)を採択しておくことが重要です。

その際、事前合意(日本スポーツ仲裁機構へ不服申立てが可能である)対象事項については、不利益処分に対する不服申立てに限定することなく、より広く、代表選考等の NF の決定を対象をも含めておくことも強く望まれます。

③ 申立期間について

仲裁申立てにおいては、NF の決定や懲罰処分を受けた日から申立てまでの期限を設けることも一定の合理性があります¹²⁶。

もともと、日本スポーツ仲裁機構における不服申立期間(スポーツ仲裁規則第 13 条第 1 項)を下回るような短期間で申立権を消滅させるような規定は、合理性がなく無効であると判断される可能性が高く、この点をめぐって別途紛争となるおそれがあること等から避けられるべきでしょう。

¹²⁶ 公益財団法人日本卓球連盟は、「スポーツ仲裁規則」に関する理事会決定通達において、「競技者が上記1-1の本会決定に関して、仲裁の申立てを行う場合、その申立ては、決定の日あるいは処分等の通達受領の日から2週間以内に日本スポーツ仲裁機構に到達しなければならない」と、申立てまでの期限を短く定めています(<http://www.jtta.or.jp/handbook/kitei/kyogisya.html>)

【具体的な実践例】

- スポーツ団体処分手続モデル規程の第 32 条は、「登録者が処分決定に不服がある場合には、当該登録者は公益財団法人日本スポーツ仲裁機構に対して理事会の行った処分決定の取消しを求めて仲裁の申立てを行うことができる。」と規定しています。このように簡明でありながら具体的な合意を読み取れる条項を採用することが好ましいでしょう。
他方で、例えば、「処分に不服がある場合には、仲裁手続で解決できるものとする。」等、申立機関を明記しない仲裁条項は、スポーツ仲裁機構における仲裁に服する旨の合意が認められるか疑義を生じかねません。また、「処分(ただし、選手選考等の決定を除く)に不服がある場合には、…」等と限定し、選手選考等の決定等の NF の決定に対する不服をスポーツ仲裁による解決から除外することになるので、十分ではありません。なお、団体の組織内部機関での不服審査の前置を要求する場合には、費用負担や審理期間の負担等からスポーツ仲裁での解決が事実上無益にならないよう配慮した規定が必要です。

日本スポーツ仲裁機構においては、一般的に、各スポーツ団体に対し、下記文言での自動応諾条項の採択を告知しています。

「〇〇〇のする決定に対する不服申立は、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構の『スポーツ仲裁規則』にしたがってなされるスポーツ仲裁により解決されるものとする。」
(注: 〇〇〇部分には団体名)

- 公益財団法人日本スケート連盟は、細則第 36 条において、日本スポーツ仲裁規則で争う決定、処分を例示しつつ、広く日本スポーツ仲裁機構におけるスポーツ仲裁を認めています。

細則第 36 条「本連盟における競技会への参加資格、代表競技者の選定、ドーピング検査結果に基づく処分などスケート競技またはその運営に関して、本連盟またはその機関の決定に対して競技者またはその競技者の所属する団体が不服申立をした場合は、日本スポーツ仲裁機構の『スポーツ仲裁規則』にしたがって行う仲裁により解決されるものとする。」¹²⁷

- 公益社団法人日本ライフル射撃協会は、倫理規程において、「処分の通知に対して不服ある場合は、日本スポーツ仲裁機構の仲裁によって解決されることを可としています。当事者から日本スポーツ仲裁機構への不服の申し立ては、前条通知後、1 ヶ月内に行われなければならない。」と定めており¹²⁸、当該規定をみるに、代表選考に関する決定等は、自動応諾条項の範囲から除かれているものと解され、かつ、不服申立期間を「通知後 1 ヶ月」に制限しています。
- 公益社団法人日本ボート協会は、裁定委員会規定¹²⁹を定め、第 20 条において裁定前置主義の規定を置き、「前条第 2 項のとおり、決定等について仲裁機構に仲裁の申立をするためには、裁定委員会による裁定手続を経なければならない。」と定めており、NF 内部における裁定に不服がある場合について、日本スポーツ仲裁機構に申立てができるとしています。
- その他、日本スポーツ仲裁機構のウェブサイトでは、自動応諾条項を採択している団体名称及び当該団体の自動応諾条項を公開しています¹³⁰。

¹²⁷ <http://skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/03saisoku.pdf>

¹²⁸ http://www.riflesports.jp/nraj/committee/somu/rinri_kitei.pdf

¹²⁹ http://www.jara.or.jp/jara/arbitration1_20130123.pdf

¹³⁰ <http://www.jsaa.jp/doc/arbitrationclause.html>

□ f NF の懲罰制度や紛争解決制度に関する規程が NF のウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由 ～制度へのアクセス機会の確保

スポーツ基本法第 5 条第 2 項において、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図る…よう努めるものとする。」と定められていることから、NF が定めた諸規則を周知して透明性を高めることが求められています。上記懲罰制度や紛争解決制度について、そもそも当事者がこれらの手続の整備状況を容易に認識できない状況にあれば、整備された手続へのアクセスは非常に困難なものになってしまうため、あらかじめ手続規程を周知することが必要です。

この点、現代社会においては、各 NF においてウェブサイト等を整備することが比較的安価かつ容易な方法であると考えられることから、ウェブサイト等を利用してこれらの手続に関する情報が公開されることが重要です。

なお、日本スポーツ仲裁機構のスポーツ仲裁への自動応諾条項が採択された場合には、同機構への情報提供、自動応諾条項が変更された場合の随時通知を行うことも必要でしょう。

◆ ポイント ～手続規程のウェブサイト等での公開

各 NF のウェブサイト等上の閲覧しやすい箇所に、上記懲罰や紛争解決に関する手続規程（スポーツ仲裁機構への仲裁合意を含む。）を掲示するとともに、変更に応じて適宜更新することが必要です。

また、相談窓口等を設置している場合には、そのバナー等をウェブサイト等のトップページに表示していることが望ましいでしょう¹³¹。

¹³¹ 公益財団法人日本スケート連盟は、バナーによる相談窓口の告知を実践している (<http://skatingjapan.or.jp/>)

【具体的な実践例】

- 日本スポーツ仲裁機構のウェブサイト¹³²では、仲裁規則等の諸規則を掲載しています。申立ての検討を要する手続利用者にとって、手続規程へのアクセスが保障される環境が整備されています。
その際、手続の種類ごとに関係規則を分類して掲載されていることは、手続利用者の利用の便宜を図り、アクセス可能性を充実させるという意味でも、手続運営側のスムーズな運営を図る上でも重要です。
- 公益財団法人日本サッカー協会¹³³や各種 NF のウェブサイトにおいては、定款等の基本的な規約のみならず、登録等に関する規程や競技規則、懲罰規程等、関連事項ごとに網羅的にウェブサイトからアクセスできる状態になっています。懲罰規則¹³⁴と和解あっせん規則¹³⁵をあえて基本規程から外し、別に規則を作成、ウェブサイトに掲載していることは非常にユーザビリティが高いといえます。

¹³² <http://www.jsaa.jp/>

¹³³ <http://www.jfa.jp/documents/#1>

¹³⁴ <http://www.jfa.jp/documents/pdf/basic/08.pdf>

¹³⁵ <http://www.jfa.jp/documents/pdf/basic/03.pdf>

6 NF の情報公開に関するフェアプレーガイドライン

現代社会において、NF が、一般社会から信頼を得て、統括するスポーツを持続可能なコミュニティとして維持するためには、組織の活動によってNFの直接の関係者のみならず、NF外部の一般市民社会にも影響が生じうることを自覚し、運営に関わる重要情報を積極的に開示して、組織における意思決定の透明性を確保し、適正に説明責任を果たすことが要求されています。このような透明性と説明責任が確保されているスポーツは、開かれたスポーツとして、より多くのファンと支援者を集めることが可能になることから、情報公開は、スポーツの普及・振興、ひいては競技力の向上に極めて重要です。

このような背景から、スポーツ基本法第5条第2項においても、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保とともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定めています。それゆえ、NFの運営に関する情報は、積極的に市民に対して公開される必要があります。

なお、日本体育協会加盟団体規程¹³⁶第4条においては、「本会加盟団体及び準加盟団体…は、スポーツ団体としての公正性、公平性、透明性を確保し、社会的存在としての責務を自覚した組織運営を行うため」に「スポーツ団体としての組織運営の透明性を確保し、ガバナンスの強化・充実を図る」(同(3)項)ために自主的・自律的な取組を求めることを明記しています。

透明性の確保は各種ガバナンス原則でも透明性の確保は必ず明確に記載されている原則です。例えば、ISO26000(guidance on social responsibility)は、組織が社会的責任を実施する上で取り組むべき規格を定めたものですが、その中において、透明性の確保は、8つの社会的責任の原則のうちの1つの原則として取り上げられており、具体的には、団体が自らの決定等が社会等に与える影響に関して、透明であるべきことが明確に記載されています¹³⁷。

¹³⁶ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

¹³⁷ 日本規格協会編「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き」(財団法人日本規格協会、平成23年)59頁参照

なお、このガイドラインでは、運営場面ごとに情報公開すべき内容については、それぞれの場面で記載し、それ以外で情報公開すべき内容に関して、本章にてまとめました。他の章で、情報公開すべき内容として挙げたガイドラインの項目内容は以下の通りです。

1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

(1) 基本計画の策定

- NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること

2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(3) 会議体の手続の適正

- 会議体の決議に関する議事録が作成され、NF のウェブサイト等で公開されていること

4 NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン

(2) 財務計画の実施

- 財務に係る書類等の報告、承認手続が実施され、NF のウェブサイト等で公開されていること

5 NF の懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築

- NF の懲罰制度や紛争解決制度に関する規程が NF のウェブサイト等で公開されていること

8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン

(2) 不祥事発生時の対応

- 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること
- 不祥事発生後、一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行っていること

(1) ウェブサイト等による情報提供(3 項目)

- | |
|--|
| <p>□ a NF の機関設計が把握できる組織図、役員構成、各機関の責任者等の名前、経歴等をウェブサイト等で公開していること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由 ～NF の組織関係の一覧性

NF の組織は、定款や諸規則に根拠を有しているものの、この諸規則を確認し、各機関相互間の関係を正確に理解するためには一定の時間と労力を要することもあり、一覧性のある形で情報提供されていないことで、NF へのアクセスを要する利害関係を有する者が、適時に適切な部署へのアクセスする上で支障となることもあります。

そこで、NF の基本的な機関の相互関係や、役員構成、それぞれの機関の責任者等を公表することで、責任の所在を明確にするとともに、NF 運営の適正さを対外的に表明することが重要です。

◆ ポイント

① 組織図

組織体としての NF の重要な機関については、相互関係を一覧して概括的に理解できる形で図表化します。

重要な機関としては、意思決定機関(社員総会、評議員会等)、業務執行機関(理事会等)、紛争解決機関(倫理委員会、懲罰委員会等)、その他重要な事務機関(事務局、総務委員会、技術委員会等)が一覧して確認できることが必要です。

また、国際統括団体やその他の関連団体との関係性も一覧できることが望ましいでしょう。

② 役員構成

定款で定められた役員に就任した者その他各種委員会の責任者等については、氏名・経歴等を公開します。役員等の経歴等を公開することでステークホルダー(利害関係者)その他一般市民によって間接的に NF 運営を監視させる効果が生じることも期待できます。

③ ウェブサイト等での公開

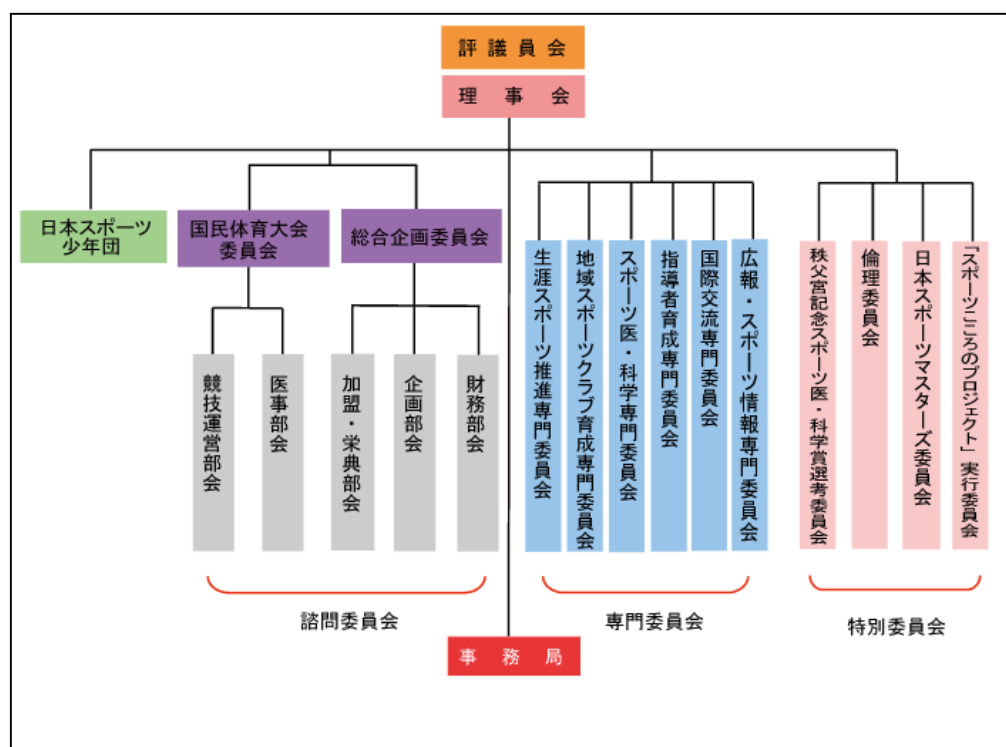
現代における情報流通の実態にかんがみれば、基礎的な情報の公開手段としては、各 NF のウェブサイトやソーシャルネットワーキングサービス(SNS)を利用することが相当です。

既に多数の NF のウェブサイト等で、組織図は掲載されているものの、ユーザーにとってわかりにくい場所に掲載されていたり、また相当抽象的な組織図を掲載しているものも見られるため、ユーザー目線のウェブサイト等の掲載が重要です。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会のウェブサイトでは、① IF や国内外の諸組織との関係を概念化した組織図、②日本体育協会の内部組織の関係性を概念化した組織図、③事務局の担当部署と担当所管を概念化した組織図という形で、組織図が整理されています¹³⁸。

②日本体育協会の内部組織の関係性を概念化した組織図



- 日本体育協会の理事・監事名簿には、役職、常勤非常勤の区別、国家公務員としての最終官職、選出母体等の情報が記載されています¹³⁹。
- 公益財団法人日本水泳連盟の役員一覧は、全ての役員を写真入りで掲載し、各理事が担当する委員会も記載されています¹⁴⁰。

¹³⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/about/tabid/143/Default.aspx>

¹³⁹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/yakuinmeiboH26.6.25.pdf>

¹⁴⁰ <http://www.swim.or.jp/about/officer.php>

□ b 特段の理由がある場合を除き、全てのNF運営規程が、ウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由

NF の機関設計、業務執行、紛争解決等は、強行法規規範である憲法や法令に反しない限り、定款をはじめとする NF の意思決定として自主的に制定された諸規則に基づいて行われます。

したがって、ウェブサイト等のアクセスが容易な方法で、当該 NF 運営の拠って立つ準則をステークホルダー(利害関係者)等に提供することは、NF 運営の透明性を確保し、説明責任を果たすための前提となる環境を整備する上で非常に重要な要素となります。

◆ ポイント ～定款、その他のNF運営規則公開の重要性

NF 運営規程については、前述の組織図や役員等の情報とは異なり、全く公開されていないNFも存在します。実際は、多数の運営規程が存在するにもかかわらず、内部冊子のみで、対外的に公開されていないことも多いです。

NF 運営において準則となる規範は、基本的には全てが対象となります。定款に限らず、NF 内において自主的に制定された規則や細則も公開することが必要でしょう。

ただし、事務・事業の適正な遂行に支障を及ぼす情報等については、公開できないものがあることも事実ですが、業務の適正な遂行に支障を及ぼさない限り、公開することが望ましいでしょう。

特に、NF の多様なステークホルダー(利害関係者)に影響のある規程に関しては、積極的に公開すべきです。例えば、役員報酬、経費使用、会員登録や強化指定、代表選考に関する規程等は、非常に大きな影響力がありますので、公開すべきでしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、事務局関係規程についても、事務局規程、服務規程、給与規程、職員旅費規程、経理規程、契約処理規程－契約基準要領、財産運用管理規程、特定資産等取扱規程、講師及び原稿執筆等謝金に関する規程、文書処理細則、情報システム調達規程、ウェブサイト運営・管理規程、岸記念体育会館事務所及び会議室使用規程、岸記念体育会館会議室等使用要領等を公開しています¹⁴¹。
- 公益財団法人日本卓球協会のウェブサイトからは、NF 運営に関する規程や基本的な方法等が網羅的に掲載された「日本卓球ハンドブック¹⁴²」のページへ容易にアクセスすることができます。

¹⁴¹ <http://www.japan-sports.or.jp/about/tabid/758/Default.aspx>

¹⁴² <http://www.jtta.or.jp/handbook/>

- | |
|--|
| □ c その他 NF 運営に関する報告書、競技会情報等が、ウェブサイト等で公開されていること |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由 ～基礎的運営状況に関する具体的情報の公開

スポーツ基本法第 5 条第 2 項は、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められています。

NF の運営の適正を確保する上では、会議体や具体的業務運営の議事録、計算書類等の公開のみならず、広くステークホルダー(利害関係者)及び外部に対して、NF による具体的業務運営の基礎的な情報も開示されていることが重要です。

◆ ポイント ～その他 NF 運営に関する報告書等

例えば、各種委員会の運営状況を報告する議事録要旨や、NF 運営におけるトラブルを巡る調査報告書¹⁴³¹⁴⁴等、NF の具体的業務運営において重要な役割を果たす基礎的な情報については、これを積極的に公開することが重要でしょう。

スポーツの安全に関わるガイドライン等も、広く告知する必要がある情報は、積極的に NF のウェブサイトに掲載し、多くの関係者がアクセスできるようにすべきでしょう。

また、競技会の結果その他当該スポーツに関する情報は、競技者、指導者だけでなく、一般のファンやスポンサー等にとっても興味深い情報であることから、積極的に情報提供を行うべきです。ウェブサイトは、アクセスしてもらわないと提供できない情報提供手段であるため、NF 側から積極的に情報提供を行う、メールマガジンや、ソーシャルネットワーキングサービス(SNS)上での情報発信等、新たなメディアによる情報提供も検討すべきでしょう。

¹⁴³ 公益財団法人全日本柔道連盟『助成金に関する第三者委員会の最終報告』http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/10/20130621_houkokusyo_final.pdf

¹⁴⁴ 公益社団法人日本フェンシング協会『JSC 委託金不適切な経理処理に関する第三者委員会 最終報告書』http://fencers.web.fc2.com/info/20140226_press_release3.pdf

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会では、理事会ごとに、News ページで、理事会の開催のニュースとともに、理事会議事録だけではなく、理事会資料を公開しています¹⁴⁵。
- 公益財団法人日本水泳連盟は、「高地トレーニングに伴う安全管理のガイドライン」、「プール水深とスタート台の高さに関するガイドライン」、「OWS 競技に関する安全対策ガイドライン」等、水泳競技の安全に関わるガイドラインを掲載し、安全情報の告知に努めています¹⁴⁶。
- 公益財団法人日本スケート連盟では、スピードスケート、フィギュア、ショートトラックを含めた各月のイベントカレンダーを掲載し、管轄種目のイベントが一覧できるようにしています¹⁴⁷。

¹⁴⁵ <http://www.jfa.or.jp/jfa/rijikai/>

¹⁴⁶ <http://www.swim.or.jp/about/rule.php>

¹⁴⁷ <http://www.skatingjapan.or.jp/schedule/?d=2014-10-01>

(2) 広報戦略の策定その他(2項目)

- | |
|------------------------------------|
| □ a 広報担当者を設置し、また広報戦略に基づく広報を行っていること |
|------------------------------------|

【解説】

◆ 求められる理由 ～対外広報の重要性

スポーツに関する関心が高まっている現代の情報化社会においては、NF の運営情報が対外的に迅速かつ正確に広報されることが極めて重要です。とりわけ現代の情報化社会においては、NF の顔となるべきウェブサイト等における情報提供やユーザビリティ等の重要性は極めて高くなっています。

特に、NF の安定的な運営に資する収入は、会費収入や、多数の参加者が参加料を払う大会主催収入であるところ、このような収入を増やすためには、一般ユーザーの獲得を目指さなければなりません。このような一般ユーザーを多数取り込むためには、NF 広報として、ウェブサイトや Twitter や Facebook 等のソーシャルネットワーキングサービス(SNS)について、コストをかけて取り組むことを積極的に検討すべきであり、こちらを担当する広報担当者の力量が重要になります。このような広報により、競技に興味を持つ一般ユーザーが拡大すれば、注目度の高まりとともに、スポンサー獲得にもつながります。

また、不祥事対応の場面では、不相当な対外的な情報発信等の広報は、NF 運営の適正さに疑念を抱かせる事態をも生じさせかねないことにかんがみれば、対外的な広報が迅速かつ適正に行われる体制を整備することは、NF 運営の適正を確保する上で重要です。

平成 26 年 11 月 28 日、独立行政法人日本スポーツ振興センターは、「戦略的ソーシャルメディア活用セミナー」を開催し、国際競技連盟や大会組織委員会等におけるソーシャルメディアの活用事例の紹介と、その可能性について情報提供がなされるなど、戦略的な広報の重要性が高まっています。

◆ ポイント

① 広報

対外広報に際しては、NF の運営に関し、多岐の領域にまたがる膨大な量の情報を迅速かつ正確に管理し、発信することが求められます。

平時においては、頻繁に更新される大会情報や NF の具体的業務運営に関する情報等を、都度速やかに更新して発信する必要があります。その際、メディアリレーションが構築されていれば、より効果的な情報発信が期待できます。

また、危機が発生した場合には、情報発信の窓口となって正確な情報を発信する必要があります。社会的に求められている広報対応を実践するためには、広報対応の専門性ある者に情報を集約することが適切であり、事務局内の担当者が、他の多くの事務と兼任しながら、事案ごとに広報担当者となることは望ましいとはいえません。

② 担当者の設置と専門家のサポート体制

このような情報整理、発信を可能にできるかは広報担当者の能力に係っています。NF では、メディアからの取材対応だけを機械的に行っている広報担当者も多いですが、NF の広報を強化し、5年後10年後のスポーツの未来を作るためには、広報担当者がさらにクリエイティブな広報に専念していくことが望ましいでしょう。

より新しいユーザーの確保のためには、広報戦略に基づき、メディアリレーションの構築の重要性、広報活動の専門性にかんがみれば、適宜、パブリックリレーションの専門家によるサポートを受けていることが望ましいです。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、広報・スポーツ情報専門委員会¹⁴⁸を設置し、「広報活動基本方針」¹⁴⁹及び「広報規程」¹⁵⁰を定めています。この基本方針には、以下の定めがあります。

3. 基本方針

- (1) 本会は、組織として統制のとれた広報活動を計画的・戦略的に実行する。
- (2) 本会は、スポーツの価値や本会が目指す方向性について広く一般社会に向けた広報を行うコーポレート広報と、事業ごとの対象別広報を行うプロダクト広報に関する基本的な考え方を明確にした上で、効果的な広報活動を展開する。
- (3) 本会は、本会が有する様々な情報を、本会の活動に直接的・間接的に関係する人や組織・集団（ステークホルダー）ごとに整理し、それぞれに応じた適切な情報発信ツールを用いた広報活動を展開する。
- (4) 本会は、本会及び本会が実施する事業の周知や理解を高めるため、本会所有標章を効果的に活用する。

各 NF においても、このような広報戦略を定め、広報活動を積極的に行うことが望ましいでしょう。

- 公益財団法人日本水泳連盟は、平成 25 年 12 月に公式ウェブサイト¹⁵¹をリニューアルしました。統括する 6 種目への情報アクセスがしやすくなったほか、よりアクセスが多い、競技会情報や日本代表ページへのリンクがわかりやすくなるなど、非常にユーザビリティを高めています。
- 公益社団法人日本トライアスロン連合は、新規ユーザーの獲得のために、公式ウェブサイトの他に、facebook 公式ページを設け、より多くのユーザーとの間での双方向のコミュニケーションを行うことが可能になっています。

¹⁴⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation024.pdf>

¹⁴⁹ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/kohou_houshin.pdf

¹⁵⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation060.pdf>

¹⁵¹ <http://www.swim.or.jp/>

□ b NF 運営に関する苦情窓口を設置し、誠実に対応すること

【解説】

◆ 求められる理由 ～苦情への適切な対応

NF 運営は、これを取り巻く多種多様なステークホルダー(利害関係者)の関わりの中で形成されており、これらのステークホルダー(利害関係者)の利害を調整することを余儀なくされる場面も多く、現実的には不満を抱く関係者が現れることは避けられません。また、後述のようにインテグリティ(高潔性)の保持が理想として謳われながらも、現実には関係者による非違行為が潜在することも考えられます。

このような現実を直視しつつ、ステークホルダー(利害関係者)からよせられる不満に対して誠実に耳を傾け、将来の NF 運営に活用する体制を整備することは、NF とステークホルダー(利害関係者)との双方向コミュニケーションを確保し、NF 運営の透明性を高める手段として機能します。また、重大な危機情報の端緒を、NF において自ら早期に把握する機会を確保する機能を期待することもできるため、スポーツ基本法第 5 条第 2 項に定められている透明性のある運営を実効化するためにも重要です。

◆ ポイント

① 苦情窓口の設置

NF 内部に苦情窓口を設置することもあり得ますが、苦情や相談を行った者が不利益を受けないための配慮を行うため、特に匿名性を確保するためには、NF の外部機関として設置することが望ましいでしょう。

このような苦情窓口の設置は、開かれた NF 運営を行っていることの証であり、NF の広報戦略としても重要です。

② 誠実な対応

受け付けた苦情や相談に対しては、丁寧に事情を聴取し、必要に応じてその後の対応方針や当事者において取り得る方策を教示するなどの方法で誠実に対応することが重要です。

トラブルは、当初の問題以上に、最初に対応した担当者の物言いや態度に対する不満から、さらなる二次トラブルにつながることも多いことから、十分なヒアリングを行うための担当者の

教育も重要です。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本野球連盟:コンプライアンス相談窓口¹⁵²
- 公益財団法人日本セーリング連盟:通報相談窓口¹⁵³
- 公益財団法人日本ボウリング連盟:通報相談窓口¹⁵⁴
- 公益財団法人全日本弓道連盟:相談窓口¹⁵⁵

¹⁵² http://www.jaba.or.jp/gaiyou/etc/compliance_mado.pdf

¹⁵³ <http://www.jsaf.or.jp/soumu/document/consultation/info-02.pdf>

¹⁵⁴ <http://www.jbc-bowling.or.jp/data/tsuho.pdf>

¹⁵⁵ <http://kyudo.jp/contents/code/rinri?>

7 NFのインテグリティ(高潔性)に関するフェアプレーガイドライン

インテグリティ(高潔性)とは、「高潔性、すなわち、誠実であるとともに強固な倫理原則を維持できている状態」を意味します。

特に、スポーツ界においては、インテグリティ(高潔性)を脅かすとして社会的に問題視されている事象として、ドーピング、八百長、差別、暴力、パワハラ、セクハラ、スポーツ事故等、が掲げられています。そこで、この分野では、このようなインテグリティ(高潔性)を脅かす事象に対するガバナンスについて説明を行います。

自主的活動としてのスポーツ活動は、活動基盤としての財政力を維持するために、ややもすれば勝利至上主義や営利至上主義に走りがちです。

しかしながら、スポーツ活動が国民に広く促進されるべきものとして国家的支援を要請される(スポーツ基本法第1条、第3条)のは、スポーツ活動が、これを通じて関係者が自らの心身を鍛え、健康を維持促進し(同法第2条)、国内外の相互交流を図る(同法第7条)上で良好な文化的資源であるからと考えられる点にあります。その意味で、当該NFにおいて、インテグリティ(高潔性)を維持すべく積極的な取組が要請されるべきであり、これにより国民的な支援を求める基盤が整うと考えられます。

スポーツ基本法第2条第8項においては、「スポーツは、スポーツを行う者に対し、不当に差別的取扱いをせず、また、スポーツに関するあらゆる活動を公正かつ適切に実施することを旨として、ドーピングの防止の重要性に対する国民の認識を深める等、スポーツに対する国民の幅広い理解及び支援が得られるよう推進されなければならない。」として、インテグリティ(高潔性)に関する基本理念が定められた他、スポーツ基本法第5条第2項においても、「スポーツ団体は、スポーツの振興のために事業を適正に行うため」と規定されており、NFがスポーツの振興を目的としながらも、適正な事業運営が求められていることを読み取ることができます。

そして、このようなインテグリティ(高潔性)が達成されているスポーツは、極めて安心できるスポーツとして、より多くのファン、支援者を獲得し、スポーツの普及・振興、競技力の向上につなげることが可能になります。

以下は、スポーツ界においてインテグリティ(高潔性)を脅かす事象として社会的に問題視されている事象に対し、各NFの取組に一定の指標を設けることで、NFが統括するスポーツを通じて、スポーツ活動のインテグリティ(高潔性)の維持への貢献度、ひいてはNFの運営の適正さの指標とするものです。

(1) アンチ・ドーピング活動への取組(1 項目)

- | |
|--|
| <p>□ a 日本ドーピング防止規程(JADA コード)又は世界ドーピング防止規程(WADA コード)に準じる規程を定め、アンチ・ドーピング宣言等、アンチ・ドーピング活動を自ら実践していること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由 ～アンチ・ドーピングの必要性

スポーツ基本法第 29 条では、国が日本アンチ・ドーピング機構と連携してスポーツにおけるドーピング防止のための施策を講じることが求められています。

過度な勝利至上主義や営利至上主義・興業至上主義により、心身に有害又は害を与える可能性がありながらも短期的な競技能力向上のために薬物投与等の方法が用いられるという事態が生じています。このような事態は、競技者の心身への害悪を生じさせることのみならず、スポーツの公正さを害し、当該スポーツの健全な発展を阻害しています。インテグリティ(高潔性)を求められるスポーツ活動においては、アンチ・ドーピングは国際スポーツ社会における潮流です。

そこで、NF としては、日本アンチ・ドーピング機構によって定められた日本ドーピング防止規程や、世界ドーピング防止規程に従う旨の規程を制定し、これに従うことでアンチ・ドーピングの取組が行われることが相当であり、かつインテグリティ(高潔性)の維持に向けた運営の実施状況を図ることができると考えられます。

なお、日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(6)においては、加盟団体に対して「日本ドーピング防止規程を遵守すること」が求められており、日本体育協会スポーツ憲章¹⁵⁶第 2 条においては、「アンチ・ドーピングに関する規程を遵守する」と定められ、加盟団体規程¹⁵⁷第 12 条第 3 項においては、加盟団体に対して「ドーピング防止に積極的に取り組まなければならない。」と規定されています。

¹⁵⁶ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/jasa_kenshou.pdf

¹⁵⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

◆ ポイント

① 日本ドーピング防止規程又は世界ドーピング防止規程

既に、日本の多くの NF が採用している JADA が定めた日本ドーピング防止規程は、WADA が定めた世界ドーピング防止規程に準じており、オリンピックや世界選手権等、多くの国際大会に採用されている世界のドーピング防止規程の世界基準となっています。NF は、これまで行ってきた、JADA が定める日本ドーピング防止規程に基づく、アンチ・ドーピング施策に引き続き取り組まなければなりません。

なお、世界ドーピング防止規程は頻繁に改正されることから、アンチ・ドーピング情報のアップデートには十分留意する必要があります。

② 当該規程に従った運営の実施

NF は、JADA 規程に従った規程に基づき、JADA が実施するドーピング検査に協力し、違反行為に対しては資格停止等の懲罰が課されるよう、適切な措置を講じるほか、自らの登録者である競技者や指導者に対して、アンチ・ドーピング活動の教育、啓発に努める必要があります。

日本体育協会倫理に関するガイドライン¹⁵⁸ I . 3. 「アンチ・ドーピング及び薬物乱用防止について」においては、「監督、コーチ等指導的立場にある者はもとより、登録競技者等に対して、徹底した啓発活動を行っていくこと」と定められています。

¹⁵⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

③ 関係者への積極的かつ実効的な情報提供

アンチ・ドーピングの対象は多種多様な薬物に及んでいること、日進月歩の科学分野において対象が追加される等の形で変更していること等の事情からすれば、アンチ・ドーピングに関する情報を、競技者や支援者に対して適時に十分な情報が提供されることがドーピングを未然に防止するためには非常に重要です。とりわけ、日本の状況の中では、故意ではない「うっかりドーピング」¹⁵⁹を防止するため、かかる取組が重要であることが認識される必要があります。

そこで、アンチ・ドーピング活動について、日本アンチ・ドーピング機構とも連携しながら、競技者や競技支援要員に対して適宜研修を実施し、同機構が発信する情報についてアクセスできる環境を整える等により、情報収集と関係者へ提供することが重要です。

日本体育協会倫理に関するガイドライン¹⁶⁰ I . 3. 「アンチ・ドーピング及び薬物乱用防止について」(2)においては、「本人にドーピングを行った意識がなくても、摂取した薬品等によっては、ドーピングの対象薬物が含まれている場合もあるため、競技者及び指導者は、ドーピングに関する知識を十分に深めること」と定められています。

¹⁵⁹ JADA のウェブサイトの規律パネル決定のページでは、「うっかりドーピング」と思われる事例が散見される (<http://www.playtruejapan.org/disclosure/panel/>)。

¹⁶⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理規程¹⁶¹第 4 条第 1 項には、役職員や登録者等の遵守事項として「暴力、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、差別及びドーピング等薬物乱用等の不適切な行為を絶対に行ってはならない」と定められており、各 NF においても、役職員や登録者等に対する倫理規程として定めるのが望ましいでしょう。
- Global DRO (Global Drug Reference Online)¹⁶²は、医薬品の成分を検索するためのサイトであり、世界ドーピング防止規程に対応しています。日本語版にも対応しており、インターネットを通じた検索の容易性、対応の即応性から利用可能性は高く、スポーツ活動に関わる者にとって利便性は高いでしょう。

¹⁶¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

¹⁶² <http://www.globaldro.com/jp-ja/>

(2) スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為の防止(1項目)

- | |
|---|
| <p>□ a スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為を防止することを明記した倫理規程、防止宣言を定め、必要な施策を講じていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由 ～スポーツの公正維持

八百長等の、スポーツの結果に影響を及ぼすおそれのある不正行為は、本来、正々堂々と勝利を目指してスポーツを行うというスポーツ活動の価値を否定し、不正の利益を助長するという意味では、スポーツ活動のインテグリティ(高潔性)を害するものであるから、これを排除するための準則を定めるとともに、必要な施策が講じられなければなりません。

プロスポーツでは、過度の営利至上主義的発想が、一見表出しない不正な利益と結びつき、公正な手続によらないマッチフィクシングや無気力試合が行われるという現象(八百長)が生じることがあります。

また、プロスポーツ以外であったとしても、対戦相手と示し合わせた敗退行為が行われることや、ロンドンオリンピックバドミントン競技で発生した、よりよい成績を達成するための敗退行為等、スポーツの結果の公正を疑わせることが存在することから、これらの事象を防止する必要があります。

◆ ポイント

① 倫理規程の整備

NFの明文において、NF運営側は公正に対戦相手を選出し、競技者等は正々堂々と勝利を目指すことが、当該スポーツ界のインテグリティ(高潔性)を保持するために重要であることを確認し、合理的な理由なく対戦相手や審判員を恣意的に決定したり、競技者等が勝利を目指すことなく故意に自らの敗戦や失点等の不利益を導く行為をしたり、独立公平でない審判員が判定に関わったりすることを禁止します。

NFとして、その統括するスポーツの結果に影響を及ぼす不正行為を根絶する宣言を行うことも有効でしょう。

② 必要な施策の実施

倫理規程で禁止を謳ったスポーツの結果に影響を及ぼす不正行為の排除を実現するため、定期的な調査や違反行為に対する適切な処分等の懲罰制度の整備、日常的な研修等の啓発、相談窓口の設置を行うことが考えられます。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人全日本柔道連盟は、競技者規定第 5 条(3)において「自己の競技に金品を賭け、又はそれに関連する賭博に関係すること。」を競技者の禁止行為として定め、違反行為に対しては、倫理・懲戒規程に基づき違反行為者のみならず(同規定第 3 条第 1 項)、当該違反行為を教唆、幫助した者、監督すべき立場にある者で監督を怠ったと認められる者(同規定第 3 条第 2 項)に対しても懲戒処分を科することができる旨の規程を定めています。
- 公益財団法人日本卓球協会では、公正な対戦相手の組合せを行うことを目的として、専門委員会である「組み合わせ委員会」を設置しています。
- 日本体育協会は、倫理規程第 4 条第 3 項において「役・職員は、日常の生活において、公私の別を明らかにし、職務や地位を利用して自己の利益を図ることや斡旋・強要をしてはならない。」と規定しています。
- 公益財団法人日本サッカー協会の懲罰規程では、懲罰対象の具体的行為として、第 32 条において「加盟団体又は選手等に対し、その職務に関して不正な利益を供与し、申込み、要求し又は約束したとき」(6 号)、「加盟団体又は選手等が、方法の如何を問わず、また直接・間接を問わず試合結果に影響を及ぼすおそれのある不正行為に関与した場合」(7 号)を定め、違反行為に対しては裁定委員会によって懲罰を科することができることとしています。
- また、公益財団法人日本サッカー協会は、平成 23 年より、違法なスポーツ賭博による八百長(試合の不正操作)の可能性を検知するシステム(FIFA Early Warning System:EWS)を導入して、日本において八百長行為を未然に防ぐための措置を行っています¹⁶³。実際にも、平成 26 年 3 月 10 日、EWS の報告が行われています¹⁶⁴。なお、このシステムの対

¹⁶³ <http://www.jfa.or.jp/jfa/jfatoday/2013/02/-ews-fifa-early-warning-system-fifa.html>、
<http://dp31245415.lolipop.jp/fifa-ews.pdf>

¹⁶⁴ <http://www.j-league.or.jp/release/000/00005711.html>

象には、公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）の試合も対象となっており、公益財団法人日本サッカー協会は、Jリーグと連携しながら、八百長根絶を目指しています。

(3) 差別の禁止(1項目)

- a 不合理な差別を禁止することを明記した倫理規程、差別禁止宣言を定め、必要な施策を講じること

【解説】

◆ 求められる理由 ～差別禁止

スポーツ基本法第2条第8項に基本理念として定められているとおり、本来、スポーツ活動は、これに関わる者の自律的な意思に基づいて行われることが保障されなければならない。スポーツへの参加や関与を求める者の意思や参加機会が、不合理な差別によって阻害されてはなりません。不合理な差別は、スポーツ活動への参加のみならず、国内外の平和的交流をも阻害します。NFとして差別を排除することを宣言するとともに、違反行為に対して制裁を科す等、制度的な整備を図られることが重要です。

なお、日本体育協会加盟団体規程¹⁶⁵第12条第2項では、加盟・準加盟団体に対して、「差別等の不適切な行為の根絶に努めなければならない。」と定められています。

◆ ポイント

① 倫理規程の整備

差別的な言動によって個人又はNFや加盟団体の尊厳を害する行為を禁止し、違反行為に対しては制裁処分が科されうることを明文で明記します。NFとして、その統括するスポーツにおける不当な差別を根絶する宣言を行うことも有効です。

② 必要な施策の実施

差別的な言動による倫理規程違反行為が疑われる事象に対する調査手続、違反行為に対する処分等の懲罰制度の整備、日常的な啓発活動、相談窓口の設置等が考えられます。

¹⁶⁵ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(8)では、加盟団体に「本会の役職員倫理規程第 3 条及び第 4 条に定める事項を遵守する」ための取組が求められ、その第 3 条第 2 項には「役職員は、各国・地域の文化、習慣、歴史をよく理解し、これを尊重する。」、第 3 項には「役職員は、人権を尊重し、人種、信条、性別、社会的身分、宗教、国籍、年齢、心身の障害等に基づく差別をしてはならない」と定められています。NF においても、役職員倫理規程にこのような規定を設けることが望ましいでしょう。
- 日本体育協会倫理規程¹⁶⁶第 4 条第 1 項には、役職員や登録者等の遵守事項として「暴力、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、差別及びドーピング等薬物乱用等の不適切な行為を絶対に行ってはならない」と定められており、各 NF においても、役職員や登録者等に対する倫理規程として定めるのが望ましいでしょう。
- 公益財団法人日本サッカー協会が JFA 基本規程に基づき定めた懲罰規程¹⁶⁷別紙 3-5 「差別」の項では、「人種・肌の色、性別、言語、宗教、又は出自等に関する差別的あるいは侮辱的な発言又は行為により、個人あるいは団体の尊厳を害した場合、以下の通り懲罰を科すものとする。」と定めて、差別的行為が禁止されていることを明記しています。

¹⁶⁶ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

¹⁶⁷ <http://www.jfa.jp/documents/pdf/basic/08.pdf>

(4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止(2項目)

- | |
|--|
| <p>□ a アスリートの基本的人権を尊重し、暴力を根絶して、セクハラ、パワハラを禁止することを明記した倫理規程、暴力根絶宣言を定め、必要な施策を講じていること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

日本のスポーツ界においては、伝統的に指導者と競技者との間に構造的な上下関係が存在しており、このことから今日においても指導の名のもとに暴力、暴言やセクハラ・パワハラが残存していることが指摘され、近時、これが具体的な人権侵害という形をとって紛争化する中で、行為者のみならず、このような風潮を温存してきた NF に対しても一般社会の批判が向けられています。

本来、スポーツ活動は、自律的な意思に基づいて行われることが保障されなければならない、スポーツへの参加や関与を求める者の意思や参加機会が、暴力、暴言やセクハラ・パワハラによって阻害されてはなりません。暴力、暴言やセクハラ・パワハラが行われるスポーツは魅力的には映りません。

このような状況の中で、スポーツの普及、競技力の向上を目的とする NF として、暴力、暴言やセクハラ・パワハラの禁止を明確にし、その撲滅のために積極的な措置を講じていくという姿勢が示されていることは、NF の適正な運営が行われているかを評価するに際しても、重要な指標になります。

日本体育協会加盟団体規程¹⁶⁸第 12 条第 2 項では、加盟・準加盟団体は「暴力、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント…等の不適切な行為の根絶に努めなければならない。」と明記されています。

そして、日本体育協会倫理に関するガイドライン¹⁶⁹「I. 人道的行為に起因する事項」においては、「1. 身体的・精神的暴力(バイオレンス)行為等について」、「2. 身体的及び精神的セクシュアル・ハラスメントについて」、「4. 役員及び監督・コーチ・審判員等の指導的立場にある者並びに競技者等の関係の在り方について」と 3 項目にわたって、この問題を根絶するための指針が示されています。さらに、日本体育協会倫理に関するガイドラインの別紙には、「ガイドラインに基づく基本的な整備事項等」として、「(1) 倫理に関する規程の整備」、「(2)

¹⁶⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

¹⁶⁹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

倫理委員会の設置(同委員会規程の整備)、「(3)不祥事予防のための意識啓発活動等の実施」、「(4)不祥事発生後の処理」が定められています。

◆ ポイント

① 暴力行為、セクハラ・パワハラ行為の禁止規程の整備

既に日本のスポーツ界においては、平成 25 年 4 月 25 日に、日本体育協会、日本オリンピック委員会、日本障がい者スポーツ協会、公益財団法人全国高等学校体育連盟及び公益財団法人日本中学校体育連盟が開催した「スポーツ界における暴力行為の根絶に向けた集い」において採択された「暴力行為根絶宣言」¹⁷⁰が採択されていますが、これは全ての NF で宣言したものであり、この宣言に基づき、各 NF においては、暴力やセクハラ・パワハラ等の不当行為の禁止を謳う NF ごとの暴力排除宣言、倫理規程の整備を実施する必要があります。

② 必要な施策の実施

暴力行為やセクハラ・パワハラ行為が疑われる場合に備えて相談窓口の設置、調査機関、禁止行為者に対する処分等の懲罰制度の整備、指導者資格の整備、研修等の啓発活動を積極的に行うべきでしょう。

なお、日本オリンピック委員会加盟団体規程 7 条(8)では、加盟団体が「本会の役職員倫理規定…第 4 条(同条第 4 項で暴力、暴言、脅迫、威圧等の暴力的行為や、パワー・ハラスメント、セクシャル・ハラスメント等の反社会的行為の禁止を明記しています)に定める事項を遵守する」ために取り組むことが求められています。

¹⁷⁰ 日本オリンピック委員会「『スポーツ界における暴力行為根絶宣言』について」
<http://www.joc.or.jp/news/detail.html?id=2947>、日本体育協会「『スポーツ界における暴力行為根絶宣言』について」
<http://www.japan-sports.or.jp/tabid/931/Default.aspx>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理規程¹⁷¹第4条第1項には、役職員や登録者等の遵守事項として「暴力、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、差別及びドーピング等薬物乱用等の不適切な行為を絶対に行ってはならない」と定められており、各 NF においても、役職員や登録者等に対する倫理規程として定めるのが望ましいでしょう。
- 日本体育協会は、平成26年7月に、「公認スポーツ指導者処分基準¹⁷²」を定め、その別表は、「1. 指導対象者、関係者等に対する身体への不法な攻撃であって生命又は身体に危害を及ぼす行為(暴力・体罰)」、「2. 指導対象者、関係者等に対する人格を否定するような発言・侮辱等心身に有害な影響を及ぼす言動」、「3. 指導対象者、関係者等に対する身体的接触を含むわいせつ行為等心身に有害な影響を及ぼす言動」、「4. 指導対象者、関係者等の意に反して行った、わいせつな言辞、性的な内容の電話・手紙・電子メールの送付、つきまとい等の性的な言動」、「5. 指導対象者、関係者等に対し行った、体力や競技力の向上、健康増進等とは明らかに無関係な、いわゆる「しごき」や「おいこみ」、罰としての特訓など不適切な指導」の類型に分けられた処分基準を定めています。各 NF においても、この処分基準を参考に、暴力行為、セクハラ・パワハラ行為等に関する懲罰手続を定めることが望ましいでしょう。
- 公益財団法人日本陸上競技連盟では、会員がセクハラや暴力行為等の倫理違反行為を行うことや、それらの行為により被害を受けることを防止するために「倫理に関するガイドライン¹⁷³」を定め、具体的な行為の指針を示すとともに、セクハラ・暴力行為の相談窓口を設定しています¹⁷⁴。

¹⁷¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

¹⁷² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

¹⁷³ <http://www.jaaf.or.jp/ethic/>

¹⁷⁴ <http://www.jaaf.or.jp/ethic/ethic.pdf>

- b アスリートファースト、当該スポーツの将来を担う人材育成の視点を重視した指導者育成制度を構築していること

【解説】

◆ 求められる理由

スポーツ基本法第5条第1項では、NFは、競技者がスポーツ活動の普及及び競技水準の向上を図ることを目的として存在するところ、スポーツ活動の普及を図る上では、スポーツの活動主体である競技者の権利利益の保護や心身の健康の保持増進に配慮することが求められています。

競技者不在の運営やスポーツ活動を支える者をも育成するという視点を欠いた運営は、中長期的にはスポーツ界の衰退を招くことを自覚し、アスリートにとってより良い活動環境を優先的に確保するという観点に立って、指導者育成制度が構築されていることが重要です。

◆ ポイント

① アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の視点

指導者育成制度を整備する上で、競技者としての実績や名声に頼ることなく、競技者に対して効率的で合理的な指導方法と能力の習熟度に応じて、指導能力を適正に評価できる制度が構築されていることが重要です。

② スポーツの将来を担う人材育成の視点

また、指導者育成制度を整備する上で、過度に体育的な要素ないしは教育的な要素のみを変調することなく、スポーツの競技指導の能力を考慮するとともに、指導を受ける者に対して長期的なスポーツの有意性を理解させ、将来のスポーツ活動を支える人材としての素養を習得させる能力が重視された制度が構築されていることも重要です。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、「国民スポーツ振興と競技力向上に当たる各種スポーツ指導者の資質と指導力の向上をはかり、指導活動の促進と指導体制を確立する」ことを目的として、「公認スポーツ指導者制度」¹⁷⁵を設けています。同制度においては、国民スポーツ振興と競技力向上のために必要となる指導者の種類と役割を規定するなどしており、多様な指導者制度となっています。また、講習会の実施、マスター称号の付与、協議会の設置、表彰制度等による指導者の養成制度も設けています。
- 公益財団法人日本サッカー協会では、指導者養成を重要な強化対象事業に据えて、「JFA 指導者登録制度(公認指導者を対象とした登録制度)」「JFA 指導者養成講習会(公認指導者になるために受講しなければならない講習会)」「JFA リフレッシュ研修会(資格保有を継続するため公認 C 級コーチ以上に課される研修)」「JFA インストラクター制度(各指導者養成講習会に講師を派遣する制度)」を実施しています¹⁷⁶。

¹⁷⁵ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shidoshaseido20140723.pdf>

¹⁷⁶ <http://www.jfa.jp/coach/official/training.html>

(5) 安全性の確保(1 項目)

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> a スポーツの安全を確保し、事故防止、保険整備等の具体的に必要な施策を講じていること |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

スポーツ活動は、これを行う者の心身の健康増進に資する一方で、その性質上不可避に心身を害する危険を伴います。もっとも、心身に対する危険性を不可避的に伴うとはいえ、健康増進に資する活動として、その促進に対して公的支援を受ける前提としては、健康増進を確保するために事故を未然に防止し、仮に事故が発生した場合には損害を最小限に留めるための体制が整備されていることが必要です。このような体制が整備されているスポーツは、安心して行うことができるスポーツになり、スポーツの普及・振興、競技力の向上につながります。

スポーツ基本法第 5 条第 1 項においても、「スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割にかんがみ、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする。」と定められていることから、NF は、スポーツを行う者の心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しなければなりません。

また、スポーツ基本法第 14 条においては、「国及び地方公共団体は、スポーツ事故その他スポーツによって生じる外傷、障害等の防止及びこれらの軽減に資するため、指導者等の研修、スポーツ施設の整備、スポーツにおける心身の健康の保持増進及び安全の確保に関する知識(スポーツ用具の適切な使用に係る知識を含む。)の普及その他の必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」と定められています。

このことから、営利至上主義や興業至上主義を抑制し、スポーツ活動の安全を確保し、未然防止、事後的対応の体制整備を行うことは、スポーツのインテグリティ(高潔性)を維持する上で重要です。

◆ ポイント

① 安全の確保、事故防止のための措置

スポーツ活動に伴う重大事故の発生のリスクが低く保たれており、当該スポーツの安全性が確保されていることが重要です。例えば、競技会開催時における事故防止措置や、医師の帯同等の措置を講じなければなりません。

また、収集されたリスク情報や事故情報を活用して、事故防止検討会や専門家を交えた研修会を行い、合理的な事故防止策が逐次導入されていることが重要です。例えば、危険な事故発生のリスクがある行為をルール上禁止することや、安全指導の手引きや事故防止ガイドラインの策定等が考えられます。

② 損害保険等の整備

いかに慎重に安全性向上や事故防止のための措置を講じていたとしても、身体を一定の危険に晒すことを行為の本質として孕んでいる以上は、危険が現実化して事故が発生するリスクが残ることを自覚し、損害を被った者に対して適切な損害補償の措置が講じられるようあらかじめ損害保険等に参加していることが重要です。可能な限り保険加入措置を講じておくことが望ましいでしょう。

③ 事故情報の集積と研究

事故の発生は、現場レベルではごく稀に発生する事象ではありますが、各種スポーツ界又はスポーツ界全体を横断的な観点から見ると、頻繁に発生している事象でもあります。

そこで、加盟団体に対して、事故情報やリスク情報の収集と報告を求めうる体制を構築し、集積された情報を、発生原因や事故態様等の要素に従って、分析的に一元管理していることや、一元管理された情報に基づいて、合理的な事故防止対策の在り方を検討するため、継続的に研究が行われていることが望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 各都道府県教育委員会には、部活動事故防止ガイドラインを定めている教育委員会もあります¹⁷⁷。各 NF は、これらの教育委員会と連携を取りながら、競技人口の拡大に向けて、安全対策を試みるのが望ましいでしょう。
- 公益財団法人日本高等学校野球連盟では、甲子園で行われる全国大会に際して民間の気象予報サービス提供会社と契約し、正確な気象情報の分析を受けて、落雷や熱中症対策等の大会の実施の具体的な判断を行っています。また、心臓震盪事故防止(平成 17 年)、ファウルボール事故対策(平成 13 年)等の事故防止措置も採っています。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、落雷防止に関しては、「サッカー活動中の落雷事故防止対策について」という通達¹⁷⁸、及び熱中症の防止に関しては、「暑熱下における試合における水分補給について(ご連絡)」という通達を地域・都道府県サッカー協会に向けて発しています。
- 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会では、重傷事故の撲滅という目標を掲げ、安全対策委員会を設けるとともに、登録者見舞金制度¹⁷⁹、重傷事故報告制度¹⁸⁰を実施しているほか、「ラグビー外傷・障害対応マニュアル」¹⁸¹、「脳振盪 ガイドライン等について」¹⁸²、「熱中症を予防するために」¹⁸³等を発刊、注意情報や事故防止に有益な情報を管理してウェブサイトの情報提供しています。また、毎年、各地域で安全推進講習会を実施しています。
- 公益財団法人全日本柔道連盟は、平成 26 年 7 月 30 日、全国柔道事故被害者の会との協議会を実施し¹⁸⁴、柔道指導者 1 人 1 人が意識改革を行い、安全を第一とする指導

¹⁷⁷ 東京都教育委員会「部活動中の重大事故防止のためのガイドライン」(http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/pickup/seisaku/sport_guidelines.pdf)、神奈川県教育委員会「部活動における事故防止のガイドライン」(<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/367318.pdf>)等。

¹⁷⁸ http://www.jfa.or.jp/match/rules/pdf/rakurai_2.pdf

¹⁷⁹ <http://www.rugby-japan.jp/about/mimaikin.html>

¹⁸⁰ <http://www.rugby-japan.jp/about/committee/med&sci/2005/serious.html>

¹⁸¹ <http://www.rugby-japan.jp/news/2011/id9814.html>

¹⁸² <http://www.rugby-japan.jp/about/committee/safe/concussion/index.html>

¹⁸³ <http://www.rugby-japan.jp/news/2013/id20293.html>

¹⁸⁴ <http://www.judo.or.jp/p/33622>

の在り方、心構えを今一度見直していくことが確認されています。なお、公益財団法人全日本柔道連盟は、従前から、脳震盪対策として、「柔道の安全指導」¹⁸⁵、「柔道試合・練習中の脳・脊髄損傷への対応指針」¹⁸⁶等の資料を作成、配布しています。

- 文部科学省や独立行政法人日本スポーツ振興センターは、学校管理下の事故を中心として、事故事例が集積されており、学校事故事例検索データベースには、スポーツごとに特有の事故情報が掲載されています。このような情報に基づく事故対策は非常に貴重な資料となります。関連する報告書としては、以下のものがあります。

- ① 文部科学省「学校における体育活動中の事故防止について(報告書)」¹⁸⁷
- ② 独立行政法人日本スポーツ振興センター「学校の管理下の災害」(各年度版)¹⁸⁸
- ③ 独立行政法人日本スポーツ振興センター「課外指導における事故防止対策調査研究報告書」¹⁸⁹
- ④ 独立行政法人日本スポーツ振興センター「学校の管理下における体育活動中の事故の傾向と事故防止に関する調査研究」¹⁹⁰
- ⑤ 独立行政法人日本スポーツ振興センター「体育活動における熱中症予防 調査研究報告書」¹⁹¹

¹⁸⁵ <http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/08/print-shidou.pdf>

¹⁸⁶ http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2014/07/judo_gaisyoutaiou140630.pdf

¹⁸⁷ http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/jyujitsu/1323968.htm

¹⁸⁸ http://www.jpnsport.go.jp/anzen/anzen_school/tabid/1701/Default.aspx

¹⁸⁹ http://www.jpnsport.go.jp/anzen/anzen_school/bousi_kenkyu/tabid/1008/Default.aspx

¹⁹⁰ http://www.jpnsport.go.jp/anzen/anzen_school/bousi_kenkyu/tabid/1651/Default.aspx

¹⁹¹ http://www.jpnsport.go.jp/anzen/anzen_school/bousi_kenkyu/tabid/1729/Default.aspx

8 NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン

NFは、スポーツ基本法第5条第1項により、「スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割にかんがみ、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努める」こと、及び同条第2項により、「スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努める」ことが求められています。

そのために求められるNFのガバナンスとは、NFの会議体運営や具体的業務運営等の骨格を定め、より合理的かつ効率的な組織運営を目指すという点とともに、様々な不祥事が発生することを防止する、という点も含まれます。この観点から重要になるのが、危機管理(リスクマネジメント)の問題です。

組織の運営においては、大小様々なトラブルは発生するのであり、そのようなトラブルによるリスクを回避又は最小限にするためには、組織はこのようなトラブルの発生を想定し、その発生を防止するために、どのような施策を講じるか事前に準備しなければなりません。特に、日本のNFの不祥事発生の原因を分析すると、トラブル発生の想定が全くなされていないケースも多く、あらかじめそれらの想定をした上で対策を準備しておくことによりトラブルの発生を回避することができたケースも多かったと考えられるため、事前の危機管理の問題は重要です(不祥事防止)。

さらに、不幸にも不祥事が発生した場合に、どのような対応を取るか、も危機管理の問題の一場面です。日本のNFの不祥事対応を見ると、この対応の際に十分な考慮のないNFトップの会見や発言がさらに大きな騒動を生むことがあり、不祥事を解決するための対応のはずが、逆に不祥事を二重三重に大きくする、という事例も散見されます。このような二重三重の不祥事を発生させないためにも、不祥事発生時の対応も危機管理の重要な問題です(不祥事対応)。

このような危機管理のミスは、スポーツの普及・振興、競技力の向上にとって極めて大きなマイナスであり、スポーツにとって致命的な出来事になりかねません。

そこで、NFとしては、このような危機管理の問題に十分に組み込んでいく必要があります。

(1) 危機管理体制の構築(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a NF における危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施されていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由 ～社会的な説明責任のための総合施策

「不祥事」や「紛争」とはいても、具体的な内容は、犯罪行為となるような違法行為、内部規則違反、役員間の紛争、スポーツ事故、ドーピング規則違反等、様々な問題が含まれる可能性があります。NF が取り扱う事業範囲は非常に広範ではあるものの、競技特性や NF 運営の特徴等から、発生しやすい問題の種類やリスクの大小は、NF ごとに差異があると考えられます。とすれば、各 NF の実情に応じて、リスクが特定され、相応の評価が加えられること、これに従いリスクの制御方法や監視体制についてあらかじめ計画が定められることが重要でしょう。

このような観点から、スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、危機管理の場面でも、事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成しなければなりません。

日本オリンピック委員会の選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドラインでは、加盟団体の義務として、第 3 節「不適切な行為の発生要因の把握と不適切行為防止計画の策定・実施」、第 5 節「情報の伝達を確保する体制の確立」が明記されており、危機管理体制の構築や危機管理マニュアルの策定、実施が求められています。

◆ ポイント

① 危機管理体制の構築

危機管理は、不測の事態に備えるものですが、他の部署と兼務するとなかなか手が回らない分野になりがちです。

そこで、危機管理を専門に取り扱う部署を設けるなど、危機管理体制を構築することが望まれます。トラブルが発生した場合には、誰が担当するのかを明確にしておくことが重要でしょう。NF の規模によっては、例えば、コンプライアンス担当の理事が危機管理も兼務するといった体制も考えられます。

② 危機管理マニュアルの策定 ～リスクの特定、評価、制御、監視

NF ごとに想定される紛争発生リスク因子を特定、分類し、これに対して評価を加え、制御や監視の在り方について一定のマニュアルが定められていることが必要です。

例えば、危機管理規程、危機管理マニュアルを定めること等が考えられます。

③ 具体的なマニュアルの実施

定められたマニュアルが単なる書類ではなく、このようなマニュアルに従って、リスクの現実化を防止するために施策が講じられていることが重要です。

実際不祥事が発生した場合のスポーツ界における経済的損失は計り知れず、実際の不祥事対応費用も数千万円に上るケースもあり、危機管理マニュアルを実施しておく必要があります。

④ 役員の実任等に対する保険等の措置

役員の不適切な NF 運営や主催するスポーツイベントにおける事故発生によって NF やステークホルダー（利害関係者）等の第三者に対して経済的な損害が発生した場合には、NF の役員は、NF に対する関係、第三者に対する関係で損害賠償責任を負うことが想定されます¹⁹²。一般法人法第 278 条以下では、役員等に対する責任追及の訴え制度も整備されているため、責任を追及される法的根拠も明確です。

そこで、例えば、NF 役員が、NF の費用をもって賠償責任保険に加入することや、責任限定契約を締結していること等のリスクマネジメント措置を講じることが考えられます。

【具体的な実践例】

- 公益社団法人日本トライアスロン連合においては、危機管理を担う専門委員会として、危機管理委員会が常設されています¹⁹³。また、NF の費用をもって、役員保険や賠償責任保険への加入が推進されています。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、「リスク管理規程」を定め、役職員の責務、緊急事態への対応等を規定し、危機管理の指針を示しています¹⁹⁴。

¹⁹² 公益財団法人全日本柔道連盟では、問題が指摘された 6055 万円の助成金について、独立行政法人日本スポーツ振興センターへの返還によって生じた損害は、役員等の責任の所在に応じた賠償請求を行うことが求められました。

¹⁹³ <http://www.jtu.or.jp/officer/index.html>

¹⁹⁴ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/dfb07ef406c37d09a11673976367b34e.pdf>

(2) 不祥事発生時の対応(3項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 不祥事が発生した場合の、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策について、外部の有識者を含めた対応が可能になっていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

いかにガバナンス体制を構築していたとしても、不測の不祥事が発生することも予測されなければなりません。不祥事が発生した場合には、スポーツ活動の社会的な関心の高さも相俟って、不祥事防止等の取組が不十分であったとの社会的批判が避けられない事態が想定されます。そのような場合には、NF に求められる社会的な説明責任を果たし、当該 NF やその対象とするスポーツに関連する混乱を最小限度にとどめる観点からは、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策の実施等が必要になります。

このような事態を想定して、万一不祥事が発生した場合には、外部有識者を関与させることを含め危機管理マニュアルとして定められていることは、NF 運営の適正化を図る上で一定の指標になります。

日本オリンピック委員会の選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 6 節 6 では、「最高管理責任者は、社会通念上、理解されない不適切な会計処理が行われている形跡がみとめられる等、体制整備等の問題が解消されないと判断する場合には、必要に応じ外部の有識者による調査を実施し、検証を進め再発の防止に努める。」と定められています。

◆ ポイント

① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動

不祥事が発生した場合の NF の信頼等を回復することを目的とすることから、まずそのファーストステップとして、内部調査委員会等、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析することが必要になります。

この点、事実調査は飽くまで公権力による捜査とは異なり、不祥事関係者の全面的な協力が必要になるため、NF は、事務局の設置や情報提供等、可能な限り協力を行わなければなりません。

② 不祥事案における再発防止策の策定、処分

同じ不祥事を再発させないためにも 内部調査委員会の事実調査、原因究明を踏まえ、現実的かつ効果的な不祥事の再発防止策を検討する必要があります。

また、不祥事の発生に関しては、原因となった責任者が存在するのであり、一般的には、再発防止策を講じるとしても、当該責任者の処分は免れません。

そこで、NF としては、NF が有する倫理規程や懲罰規程の内容に従って、責任者を適切に処分することになります。

③ 外部有識者の関与

事実調査、原因究明、再発防止策の提言に当たっては、様々な不祥事に対応したことのあつた経験豊富な有識者の関与がなければ実効的な危機管理となりません。

そこで、弁護士や公認会計士、会社役員等の有識者を内部調査委員会や再発防止委員会等の委員としなければなりません。

また、このような外部の有識者の、NF からの独立性、中立性、公正性等の確保も重要です。

④ 第三者委員会の設置

さらに、不祥事の内容がNF自らが主体的に関与していた場合等、NF内部での調査では不十分であると見なされることや、NF自らにおいて再発防止策を作成し、自ら実行することは、お手盛りの危険もあり、また、そのような危険から世間的な納得を得ることが構造的に難しいこともあります。このような場合には、NFからは独立した第三者や専門家によって対応することが必要になります。

このような第三者委員会の設置に当たっては、日本弁護士連合会により「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」¹⁹⁵が策定されており、参考になります。いずれも法的責任論の検証だけでなく、組織的な原因論の解明と対策が目的であることが意識されなければならず、そのための調査を円滑に進めるための協力体制の整備等、第三者委員会の調査方針や答申内容を尊重する姿勢は重要でしょう。

¹⁹⁵ http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html、日本弁護士連合会弁護士業務改革委員「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の解説」(商事法務、平成23年)

【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理に関するガイドライン別紙に記載された「ガイドラインに基づく基本的な整備事項等¹⁹⁶」には、「(4)不祥事発生後の処理」として、「加盟団体は、不祥事が発生した場合、当該団体が定める倫理規程に基づき迅速かつ適切な処理を行うこと。その際、発生事案の重要性によっては、その内容と経過等について、本会に速やかに報告を行うこと」と定められ、NF は、不祥事発生時における適切な対応が求められています。また、日本体育協会倫理規程¹⁹⁷第 5 条においては、違反における処分が定められています。

- スポーツ界における主な第三者委員会の例は以下の通りです。
 - ① 公益財団法人日本相撲協会：野球賭博問題に端を発する「ガバナンスの整備に関する独立委員会」
 - ② 公益財団法人日本相撲協会：八百長問題に端を発する「特別調査委員会」
 - ③ 日本オリンピック委員会：国庫補助金不正受給問題に端を発する「第三者特別調査委員会」
 - ④ 日本オリンピック委員会：全日本柔道連盟女子ナショナル強化指定選手らの告発事件に端を発する「特別調査対策プロジェクトチーム」
 - ⑤ 一般社団法人日本野球機構：統一球問題に端を発する「第三者委員会」
 - ⑥ 公益社団法人日本フェンシング協会：不適切経理問題に端を発する「JSC 委託金の不適切な経理処理に関する第三者委員会」

¹⁹⁶ <http://www.nittai.ac.jp/important/pdf/taikyou.pdf>

¹⁹⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

□ b 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること

【解説】

◆ 求められる理由

NFはスポーツの普及・振興、競技力の向上を目的として存在します。スポーツの普及・振興を図るためには、NFのステークホルダー(利害関係者)だけではなく、NFの外部の市民から広く活動の有意性について理解を得る必要があり、とりわけNFの活動に対して国家的な支援が行われている場合には、国民からの信頼を得ることは不可欠です。万一、NFにおいて何らかの不祥事が発生し、NFに対する公的な信頼が毀損された場合には、国民からの信頼を回復するため、早期に適切な方法で、正確な情報を国民に開示して、透明性の高い情報に基づき可能な限りで説明責任を果たすことが重要です。

このような観点から、スポーツ基本法第5条第2項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、危機管理の場面でも、透明性の確保が重要です。

日本オリンピック委員会の選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第5節3では、「国庫補助金等の不適切行為防止への取組みに関する競技団体の方針及び意思決定手続を外部に公表する」と明記されており、不祥事案の対応状況に関する情報公開も当該公表対象に含まれています。

◆ ポイント

① 不祥事案における対応経過の情報公開

対応経過について、正確な情報が開示される必要があります。

一般論としては、例えば、初期対応としてNFは何をするのか、第三者委員会や内部調査委員会を設置した上で中間報告を行うのか、最終報告の見通しを発表するかなど、NFとしての信頼回復のために、不祥事対応における経過報告は非常に重要です。

② 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明の内容等の情報公開

十分な調査に基づき説得的な原因究明が求められることは言うまでもありませんが、その上で、NFとしての信頼を回復するためには、まずこの内容が公開されなければなりません。

ただし、被害者情報を含めて個人情報、プライバシー情報の取扱いについては、適切な取扱いの基準が定められていることが必要でしょう。

③ 処分決定、再発防止策についての情報公開

紛争の原因となった事案に対する解決策を提示すること、同種の問題の発生を防ぐためにより積極的かつ根本的な改革案が示されていなければなりません。それに加えて、NFがその改革を断行するためにも、まず、その改革案が公開されなければなりません。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人全日本柔道連盟の振興センター助成金問題に関する第三者委員会は、助成金の受給資格に関する規範の解釈を定立したことや、組織としての意識及び「強化保留金」名目の金銭管理が不適切であること等の概略を認めて、調査を継続する方針であるという内容を骨子とする中間報告を公表しました¹⁹⁸。当時の全柔連は不祥事が続いており、このような迅速かつ機動的な報告は、全柔連としての信頼回復に向けて非常に有効な措置であったと思われます。
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）は、同リーグに所属する浦和レッドダイヤモンズのサポーターが「JAPANESE ONLY」と書かれた横断幕を掲げた問題に関して、問題の重大性にかんがみ、裁定委員会の招集、関係当事者からのヒアリング等を迅速に行い、問題発生後5日後には処分を決定し、公表しました¹⁹⁹。組織のトップが主導し、機動的に不祥事対応にあたったことは、非常に良い評価を得ています。

¹⁹⁸ 公益財団法人全日本柔道連盟 振興センター助成金問題に関する第三者委員会 中間報告書
http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/09/20130426_daisansya_houkoku.pdf

¹⁹⁹ <http://www.j-league.or.jp/release/000/00005691.html>

- | |
|--|
| □ c 不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行っていること |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

不祥事案に端を発して事実調査が行われ、処分及び再発防止策について情報が公開された場合でも、実際に再発防止策が履行されていなければ、真に国民による信頼が回復されたことにはなりません。そこで、再発防止策の達成状況を国民の目線で検証するため、検証結果に関する情報を開示し、国民による評価を仰ぐことが重要です。

実際、これまでの NF における不祥事において第三者委員会が設置されたケースの勧告については、結局実現できていないケースも多くあり、再発防止策の達成状況までも確認、公表しないと、第三者委員会を設置した実効性が保てません。

◆ ポイント

① 一定期間の経過

不祥事の発生においては、歴史的な経緯もあり、再発防止に向けた取組に時間がかかるケースは少なくありません。その中で、取組に一定期間の猶予を与えることは必要でしょう。

むしろ、原因究明に基づき、この猶予期間を明確に定め、その期間内での再発防止策の実施を促すことが必要と思われれます。

② 達成状況の検討、対外的な情報公開

不祥事案における再発防止策の発表後、一定期間後に、自らその達成状況を調査して対外的に情報公開を行うことが、NF としての信頼回復としては重要です。

【具体的な実践例】

- 第三者委員会等の勧告の中では、再発防止策の実施とそのための具体的な期間が設定されることがあります。例えば、公益財団法人全日本柔道連盟の女子ナショナルチーム強化指定選手の告発に端を発する暴力及びパワハラ問題では、緊急調査対策プロジェクトによる調査を経て、日本オリンピック委員会は、公益財団法人全日本柔道連盟に対して平成 25 年度の交付金停止及び改善勧告を行うとともに、3 か月に 1 度の頻度で改善状況の報告を求められました²⁰⁰。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟に対する勧告の中では、勧告が行われたのが平成 25 年 11 月 19 日であるところ、同勧告記載の措置を平成 25 年 12 月 17 日までに講じ、行政庁に報告すること等が命じられており²⁰¹、このように改善期間が定められた場合には、定められた時間的な目標を遵守する対応が必要です。

²⁰⁰ <http://www.judo.or.jp/p/992>

²⁰¹ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf

NF 組織運営における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 ～ ガイドライン項目一覧

1. NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

(1) 基本計画の策定(3 項目)

a スポーツの普及、競技力の向上、マーケティング戦略等の各業務分野に関し、NF 運営の基本計画(長期、短期双方を含む)が明確に策定されていること

b NF 運営の基本計画、その実施、評価、改善のプロセス(PDCA サイクル)に基づく取組がなされていること

c NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること

(2) 法令遵守(1 項目)

a NF 運営に当たって、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の規程、体制が整備されていること

(3) 人材育成・確保(1 項目)

a 後進の育成と新規人材の採用を計画的に行っていること

(4) 多様な資金源の確保(1 項目)

a NF 財務の健全性を確保するため、多様な資金源を確保するよう努めていること

2. NFの会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(1) 会議体の権限分配(1項目)

- a 会議体の権限事項、社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の権限分配が明確に規定され、それぞれ実施されていること

(2) 会議体の構成の適正(4項目)

- a 広くステークホルダー(利害関係者)の意見を反映するよう、会議体の構成員の分布が配慮され、選出されていること(多様性)

- b 会議体の構成員に、会社役員、弁護士、会計士や学識経験者等、外部の有識者が選出されていること

- c 会議体の構成員等の任用基準、選任手続が明確かつ透明な規程になっており、当該規程に従い任用が実施されていること

- d 理事等の任期制限等に関する規程が設けられ、当該規程に従い実施されていること

(3) 会議体の手続の適正(4項目)

- a 社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の会議体の運営手続が法令、定款、細則等の規程に定められ、当該規程に従って行われていること

- b 理事がNFの運営状況を把握できるよう、最低3か月に1回程度理事会が開かれていること

- c 理事とNFとの間の利益相反を規制する規程が定められており、当該規程に従い実践されていること

- d 会議体の決議に関する議事録が作成され、NF のウェブサイト等で公開されていること

(4) 会議体における監督(1 項目)

- a 代表者、専務理事、事務局長等による NF 運営の内容について、理事会で報告され、監督を受けていること

3. NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン

(1) 運営権限と責任の明確化(1項目)

- a 具体的業務運営に当たって、事務局における部署、担当者の権限と責任、決裁手続が明確になっていること

(2) 運営ルールの整備(4項目)

- a NF業務の運営に関する規程を作成し、当該規程に基づき実践されていること

- b 理事、事務局長等の経済的利益の透明性を確保する規程が設けられ、当該規程に従って運用されていること

- c 重要な契約について、不正な利益供与等が起きないように、入札契約等の規程が設けられ、当該規程に基づき実施されていること

- d 具体的業務運営に当たって、法律、税務、会計等の専門家のサポートを積極的に受けて実施されていること

(3) 具体的業務運営の監督(2項目)

- a 監事により各事業年度の計算書類等の会計監査、具体的業務運営の妥当性に関する業務監査が行われ、監査報告書が作成されていること

- b 専門家、有識者による内部監査、監事の独立性等、監査の実効性を確保する措置が講じられていること

4. NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン

(1) 適正処理、公正な会計原則の実施(3項目)

a NF の財務、経理の処理を適正に行い、公正な会計原則に則っていること

b 職業的専門家による会計監査が行われ、会計監査報告書が作成されていること

c 国庫補助金等の利用に関し、適正使用ガイドラインを遵守すること

(2) 財務計画の実施(2項目)

a 財務計画及び手続(長期、短期両方を含む)が実施されていること

b 財務に係る書類等の報告、承認手続が実施され、NF のウェブサイト等で公開されていること

5. NF の懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築(6項目)

a NF の懲罰制度、紛争解決制度(不服申立制度を含む)が規定され、規定に従って実施されていること

b 懲罰機関や紛争解決機関が、独立・中立であり、専門性を有すること

c 懲罰手続や紛争解決手続が、当事者に十分な手続保障がなされ、迅速性が担保されていること

d 懲罰手続、紛争解決制度の規定整備、実施に当たって、法律の専門家からサポートを受けていること

e NF における全ての懲罰や紛争について、第一審手続、不服申立手続のどちらかで、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう、自動応諾条項等を定めていること

f NF の懲罰制度や紛争解決制度に関する規程が NF のウェブサイト等で公開されていること

6. NFの情報公開に関するフェアプレーガイドライン

(1) ウェブサイト等による情報提供(3項目)

a NFの機関設計が把握できる組織図、役員構成、各機関の責任者等の名前、経歴等をウェブサイト等で公開していること

b 特段の理由がある場合を除き、全てのNF運営規程が、ウェブサイト等で公開されていること

c その他NF運営に関する報告書、競技会情報等が、ウェブサイト等で公開されていること

(2) 広報戦略の策定その他(2項目)

a 広報担当者を設置し、また広報戦略に基づく広報を行っていること

b NF運営に関する苦情窓口を設置し、誠実に対応すること

7. NF のインテグリティ(高潔性)に関するフェアプレーガイドライン

(1) アンチ・ドーピング活動への取組(1 項目)

- a 日本ドーピング防止規程(JADA コード)又は世界ドーピング防止規程(WADA コード)に準じる規程を定め、アンチ・ドーピング宣言等、アンチ・ドーピング活動を自ら実践していること

(2) スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為の防止(1 項目)

- a スポーツの結果に影響を及ぼす不正行為を防止することを明記した倫理規程、防止宣言を定め、必要な施策を講じていること

(3) 差別の禁止(1 項目)

- a 不合理な差別を禁止することを明記した倫理規程、差別禁止宣言を定め、必要な施策を講じていること

(4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止(2 項目)

- a アスリートの基本的人権を尊重し、暴力を根絶して、セクハラ・パワハラを禁止することを明記した倫理規程、暴力根絶宣言を定め、必要な施策を講じていること

- b アスリートファースト、当該スポーツの将来を担う人材育成の視点を重視した指導者育成制度を構築していること

(5) 安全性の確保(1 項目)

- a スポーツの安全を確保し、事故防止、保険整備等の具体的に必要な施策を講じていること

8. NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン

(1) 危機管理体制の構築(1項目)

- a NFにおける危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施されていること

(2) 不祥事発生時の対応(3項目)

- a 不祥事が発生した場合の、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策について、外部の有識者を含めた対応が可能になっていること

- b 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること

- c 不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行っていること

「スポーツ団体のガバナンスに関する協力者会議」(区分毎に50音順、敬称略)

【委員】

	今井 茂満	(公財)日本バドミントン協会 専務理事
	梅林 啓	弁護士(西村あさひ法律事務所)、元検事
(委員長)	浦川 道太郎	早稲田大学法学学術院教授、前日本スポーツ法学会会長
	大塚 眞一郎	(公社)日本トライアスロン連合 専務理事
	鬼澤 佳弘	(独)日本スポーツ振興センター(JSC) 理事
	木村 興治	(公財)日本卓球協会 副会長
	國井 隆	公認会計士(株式会社オフィス921)
	黒田 裕 ①	弁護士(長島・大野・常松法律事務所)
	境田 正樹 ①②	弁護士(四谷番町法律事務所)
	坂元 要	(公財)日本水泳連盟 常務理事(総務委員長)
	佐藤 征夫	(公財)日本オリンピック委員会(JOC)理事(加盟団体審査委員会委員長)
	高橋 甫	(公財)日本テニス協会 常務理事
	達脇 恵子 ②	有限責任監査法人トーマツ
	中森 邦男	(公財)日本障がい者スポーツ協会(JPSA)日本パラリンピック委員会事務局長
	播磨 謙悟	(公財)日本サッカー協会
	藤原 庸介	元 NHK プロデューサー((公財)日本オリンピック委員会(JOC) 理事)
	前田 彰一	(公財)日本体育協会(JASA) 理事(企画部会部会長)
	前田 独平 ②	博報堂 DY メディアパートナーズ オリンピックビジネス推進部部长
	松丸 喜一郎	(公社)日本ライフル射撃協会 専務理事
	松村 直季	公認会計士(新日本有限責任監査法人)
	松本 泰介 ①②	弁護士(Field-R 法律事務所)
(分科会座長)	間野 義之 ②	早稲田大学スポーツ科学学術院教授、(公財)東京オリンピック・パラリンピック 競技大会組織委員会参与
(分科会座長)	山本 和彦 ①	一橋大学法学研究科教授

【分科会委員】

大橋 卓生	②	弁護士(虎ノ門協同法律事務所)
岡村 英祐	①	弁護士(太陽法律事務所)
小川 和茂	②	立教大学等兼任講師
庄子 博人	②	同志社大学スポーツ健康科学部助教
千賀 福太郎	②	弁護士(弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所)
人見 亮三郎	①	公認会計士 (税理士法人オフィス921)
堀田 裕二	①	弁護士(アスカ法律事務所)

(注) 氏名の右欄の数字は所属分科会案を示しています。