

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～

不祥事対応事例集

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

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～	7
不祥事対応事例集」のご利用に当たって.....	7
1 不祥事対応事例集利用のポイント.....	9
2 本書の構成.....	9
「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン	11
～NF のガバナンス強化に向けて～」不祥事対応事例集	11
1 類型1) NF 等が組織内犯罪を行っている場合	13
◆ 対応のポイント.....	13
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	15
(1) 捜査機関、裁判所による刑事手続への協力	15
(2) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明	15
(3) 調査結果を基にした適切な処分	15
① 組織内犯罪その他の不適切行為に関与した役職員の処分.....	16
② 流出した金銭の回収.....	16
(4) 再発防止策 ～法令遵守規程や体制の整備.....	16
① 法令遵守規程の整備.....	17
② 法令遵守体制の整備.....	17
(5) 広報 ～社会からの信頼回復.....	17
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分	19
2 類型2) NF 等の会議体運営に問題がある場合 ～内部対立、役員改選問題.....	21
◆ 対応のポイント.....	21
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	22
(1) 一般法人法、公益認定法の十分な理解 ～スポーツ団体の意思決定と業務執行	

の監督	22
(2) 理事会の役割にふさわしい人材の任用	22
① NF 内における多様性 ～年齢、性別等	22
② NF 外の専門性・客観性の確保	23
③ 任期制限その他理事の固定化を防止する措置	23
(3) 広報 ～社会からの信頼獲得	23
(4) 理事会の役割を全うするために ～スポーツ団体内の情報共有	23
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分	25
3 類型3) NF 等の具体的業務運営に問題がある場合 ～内部ルール違反	27
◆ 対応のポイント	27
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	28
(1) 選考基準の設定 ～代表選手選考の重大性	28
(2) 具体的かつ公平な選考基準の決定	28
(3) 選考基準の周知	28
(4) 選考手続の広報	29
(5) 不服申立手続の設置	29
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分	30
4 類型4) NF 等の懲罰、紛争解決に問題がある場合 ～内部ルール不備、適用の問題点	31
◆ 対応のポイント	31
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	32
(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明	32
(2) 調査結果を基にした適切な処分 ～弁明の機会と処分の適正	32
① 弁明の機会の付与	32
② 処分の適正	32
③ 処分内容と理由の通知・説明	33
(3) 不服申立手続の設置	33
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分	34

5 類型5) NF等の会計処理に問題がある場合 ～不適切経理..... 35

◆ 対応のポイント.....	35
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	36
(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明.....	36
(2) 調査結果を基にした適切な処分	36
① 不適切経理に関与した役職員の処分 ～弁明の機会と処分の適正	36
② 流出した金銭の回収.....	37
(3) 再発防止策 ～勉強会や経理調査.....	37
① 役職員自らによる勉強会等の実施.....	37
a NFの資産は役職員の資産ではないことの再認識.....	37
b 理事はNFから業務執行を委任されている法的責任者であることの再認識 ...	38
② NFから独立した外部の有識者による経理の調査	38
③ 選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドラインエラー!ブックマークが定義 されていません。	
(4) 広報 ～社会からの信頼回復.....	38
◆ NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分.....	39

6 類型6) NF等の情報公開に問題がある場合 ～情報隠蔽、説明責任違反..... 41

◆ 対応のポイント.....	41
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	42
(1) 透明性と説明責任.....	42
(2) 開示すべき情報の範囲	42
① NFの組織図、役員構成、各機関の責任者等の名前、経歴等.....	42
② NF運営の基本計画及びその実施状況.....	42
③ 会議体の決議に関する議事録.....	42
④ 財務に係る書類等の報告	42
⑤ NFの全ての運営規程	42
⑥ NFの紛争解決制度に関する規程.....	42
⑦ 不祥事対応、再発防止策の達成状況	42
⑧ その他NF運営に関する報告書、競技会情報.....	42
◆ NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分.....	43

7 類型7) NF 等のインテグリティ(高潔性)に問題がある場合 ～暴力問題	45
◆ 対応のポイント.....	45
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	46
(1) NF としての調査 ～迅速かつ公正な調査.....	46
(2) 処分の在り方 ～弁明の機会と処分の適正.....	46
(3) 問題の発生・再発を防ぐために.....	47
① 関係者に対する教育啓発活動.....	47
② 各 NF における倫理規定、ガイドラインの作成.....	47
③ 倫理委員会や相談窓口の設置等.....	47
(4) 広報 ～社会からの信頼回復.....	47
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分.....	49
8 類型8) NF 等の危機管理に問題がある場合	51
◆ 対応のポイント.....	51
◆ グッドガバナンスに基づく実践案	52
(1) 不祥事発生時のあるべき対応.....	52
① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動.....	52
② 不祥事案における再発防止策の策定、処分.....	52
③ 外部有識者の関与.....	52
④ 第三者委員会の設置.....	53
(2) 広報 ～社会からの信頼回復.....	53
(3) 危機管理体制の構築.....	53
◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分.....	55

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
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
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

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～不祥事対応事例集」のご利
用に当たって

1 不祥事対応事例集利用のポイント

本来ガバナンスは、不祥事が発生するか発生しないかにかかわらず、組織運営の骨格、基盤強化のため、競技の普及、振興、競技力の向上を目的とした施策の実施とともに行わなければならないものです。不祥事対応のみに限定してガバナンス強化を図るものではありません。

しかしながら、NF(中央競技団体)は統括スポーツ団体であり、その事業規模やスポーツの公益性格にかんがみると、その運営における社会的影響力は極めて大きいものです。また、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、NFの運営に関しては、ステークホルダー(利害関係者)が多いのも現実です。以上のような状況を考えますと、大なり小なり様々な不祥事が発生することを避けることは、NFにとって難しいのが現実です。

そこで、NFとしては、あらかじめ発生する不祥事を想定し、大枠の対応マニュアルを策定しておく必要があります。この不祥事対応事例集は、これまで日本のNFにおいて発生した不祥事を前提とした、その不祥事対応の事例集です。万一、各NFにおいて不祥事が発生した場合の大枠の対応マニュアルとして利用頂くことを想定しています。

2 本書の構成

本調査研究の最終報告書では、これまで日本のNF等で発生した不祥事の類型を9つに分類しています。そこで、これら9つのうち、その他を除く8類型にしたがって、不祥事対応事例集をまとめました。

各類型においては、事案対応の流れ、ポイントにしたがって、対応マニュアルを記載しました。不祥事が発生した場合には、この流れ、ポイントに沿った対応が可能になっています。それぞれの事例において一から説明を行っており、複数の事例で重複する記載もありますが、それは、それぞれの事例での対応を説明するためです。

「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～」 不祥事対応事例集

1 類型1) NF 等が組織内犯罪を行っている場合 ～不正経理等

<事例>

中央競技団体である公益社団法人 A は、5 年にわたって、毎年、選手強化資金として、国からの 1 億円の補助金を受けていましたが、会計検査院の検査で、経理担当の理事 B が、架空の領収書を用いて経費を水増し計上することにより、毎年 2000 万円の利益を不正に得ていた事実が明らかになりました。このような事実について、選手強化担当の理事 C や専務理事 D はうすうす感づいていましたが、法人の資金繰りが厳しい状況であったことから、特に問題提起することはありませんでした。他の理事や監事はこのことを把握できていませんでした。NF として、このような不祥事に対してどのように対応すべきでしょうか。

◆ 対応のポイント

NF 自身に関わる組織内犯罪が生じた場合、捜査機関、裁判所による刑事手続に応じた対応を採らなければなりません。また、NF としては、犯罪に直接関わらない周辺事情も含めた事実関係及び原因の調査のほか、関与した役職員の処分、流出した金銭の回収等の対応を採る必要があります。

また、再発を防止するために、法令遵守に対する NF の役職員の意識改革等の対応が組織として必要です。

なお、上記の事例では、以下の法的責任が発生する可能性があることに留意する必要があります。

① 刑事責任

B には詐欺罪(刑法第 246 条 10 年以下の懲役)、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律(補助金適化法)第 29 条違反(5 年以下の懲役若しくは 100 万円以下の罰金、又はこれを併科)が成立する可能性があります。

また、法人 A にも補助金適化法第 32 条 1 項により罰金刑が科せられる可能性があります。

C、DもBと同様詐欺罪や補助金適化法違反、若しくはAの幫助犯が成立する可能性があります。

また、Bが自己若しくは第三者の利益を図るために補助金を騙し取っていたのであれば、特別背任罪(7年以下の懲役若しくは500万円以下の罰金に処し、又はこれを併科)が成立する可能性があります。

② 国に対する返還義務、損害賠償義務

国は、Bの詐欺行為によって騙し取られた補助金について、民法の規定(第415条、第709条)により、Aに対し、返還を求めることができます。

また、Aは、補助金適化法に基づき、各省各庁の長から返還を求められることがあります。この場合、Aは、当該補助金等の額(その一部を納付した場合におけるその後の期間については、既納額を控除した額)につき年10.95パーセントの割合で計算した加算金を国に納付しなければなりません。

B理事は、国に対し、損害賠償責任を負うこととなります(一般法人法第117条)。

③ AのB、C、Dその他の理事及び監事に対する損害賠償請求

Aは、国からの返還請求に応じた場合、その返還額について、B、C、Dに対し損害賠償請求をすることができます。

また、Aは、B、C、D以外の理事、監事についても、Bの詐欺行為を見過ごしたことについて、善良なる管理者の注意義務違反が認められれば、損害賠償責任を問うことができます。

④ 社員代表請求

公益社団法人の役員が善良な管理者の注意義務に違反して、その法人に損害を与えた場合、構成員である社員はその役員に対して社員代表訴訟(会社における株主代表訴訟と同じ)を提起することができます(一般法人法第278条以下)が、本件でもAの社員は、B、C、D等に対し、社員代表訴訟を提起することができます。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 捜査機関、裁判所による刑事手続への協力

組織内犯罪が明らかになった場合、捜査機関、裁判所による刑事手続がスタートしますので、NFとしては、まず、この刑事手続に全面的に協力することが求められます。

最終的な刑事責任の内容が、NFとしてのその後の処分や再発防止策の検討につながりますので、捜査機関、裁判所との連携を強めましょう。

(2) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明

組織内犯罪が発生した場合、その犯罪行為そのものだけでなく、周辺事情においても不適切な行為が行われていることが多々あります。このような不適切な行為が発生した場合には、まず、事実関係を把握し、原因を究明して、判明した事実関係及び原因に基づいた適切な対応が必要となります。

事務局レベルでの問題であれば、NF内での調査委員会による調査、原因究明でも足りると考えられますが、この事例のようにNF内部の理事による組織内犯罪の場合、NFから独立した外部の有識者（弁護士、公認会計士、税理士等）や、そのような外部の有識者による第三者委員会に調査を委ねる必要があるでしょう。

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

また、事例のような、一般法人又は公益法人で、理事会決議なく、理事自身が経営するスポーツ大会運営会社のように業務を委託することは、自己取引として、一般法人法上無効とされますので、きちんと定款や法律上求められる手続を遵守する必要があります。

(3) 調査結果を基にした適切な処分

刑事手続の結果やNFの内部調査によって判明した事実関係及び原因に即して、必要かつ適正な処分を行いましょ。う。

① 組織内犯罪その他の不適切行為に関与した役職員の処分

組織内犯罪により有罪判決を受けた役職員は、解任、解雇せざるを得ないでしょう。

また、組織内犯罪には該当しないが、それに付随して生じた不適切行為のような NF の役職員としての重大な責務に違反するような行為をした役職員に対しては、解任、解雇という処分を検討する必要があります。

ただ、NF による処分は、処分の対象者にとって著しい不利益をもたらすので、本人から直接言い分を聞くため、弁明の機会を与える必要があります。

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることとなります。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、NF 外の有識者の関与を検討すべきでしょう。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¹」を定め、その別表には、類型ごとに処分基準を定めており、非常に参考になります。

そして、NF が処分を課す際には、処分の対象となった者に対して、処分の内容とその理由を直接に説明・通知する必要があります。

当事者が NF 処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

② 流出した金銭の回収

NF の資産は NF 運営のみに使用することを目的としています。組織内犯罪により流出した NF の資産がある場合、NF から組織内犯罪に関与した役職員に対して損害賠償請求を行うこと等により、流出した NF の資産を回収しなければなりません。

(4) 再発防止策 ～法令遵守規程や体制の整備

組織内犯罪が発生し、その事実関係及び原因が判明した後には、今後同じような組織内犯罪を起ささないように対策を講じる必要があります。

¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

① 法令遵守規程の整備

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²や倫理規程³)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。

② 法令遵守体制の整備

法令を遵守するための体制としては、これ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法令遵守体制の整備をすることが考えられます。

③ 選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン

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、国庫補助金に関する、「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。

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さなければなりません。

(5) 広報 ～社会からの信頼回復

NFは、まず社会に対して、組織内犯罪によって社会一般に対して迷惑をかけたことを謝罪

² 公益財団法人日本スケート連盟は、コンプライアンス規定を定めている(<http://skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/09compliance.pdf>)。

³ 公益社団法人全日本アーチェリー連盟(<https://www.archery.or.jp/ajaf/rinri-kitei.pdf>)、公益財団法人全日本軟式野球連盟(<http://jsbb.or.jp/wp-content/uploads/d25fc39de043c2f0f44fd27bc40fc4c1.pdf>)、公益財団法人全日本空手道連盟(http://www.jkf.ne.jp/wp-content/themes/jkf/document/inner_rule/moral.pdf)、公益財団法人日本馬術連盟(https://www.equitation-japan.com/outline/pdf/kaiin_rinri.pdf)、公益社団法人日本ゴルフ協(http://www.jga.or.jp/jga/html/about_jga/image/yaku_syokuin_rinri.pdf)、公益社団法人日本トリアスロン連合(<http://www.jtu.or.jp/jtu/pdf/rinrikitei.pdf>)等、倫理規程を定めているNFは多くあります。

するのが良いでしょう。

その上で、組織内犯罪の原因の調査経過、事実関係及び究明された原因、NFとして採った対応、再発防止策等について説明し、NFとしての信頼回復に努める必要があります。

さらに、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うことも重要です。

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

- ・48 ページ 「1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン (2) 法令遵守」
- ・76 ページ 「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」
- ・110 ページ 「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」
- ・125 ページ 「5 NF の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」
- ・185 ページ 「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」

2 類型2) NF 等の会議体運営に問題がある場合 ～内部対立、役員

改選問題

<事例>

ある NF は、理事の改選時期を迎えています。理事の改選に当たっては、以前から派閥間の対立もあり、様々な意見が出てしまっています。このような機会に、ガバナンスの整備された NF を目指すには、どのような点を考慮して理事を選べば良いでしょうか。

◆ 対応のポイント

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

なお、選任手続に当たって、一般法人法や公益認定法に定められている内容に違反することは許されず、法令に従った選任を行う必要があることはいまでもありません。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 一般法人法、公益認定法の十分な理解 ～スポーツ団体の意思決定と業務執行の監督

NFにおいて、理事会は、NFの業務についての意思決定を行うだけでなく、その意思決定に基づいてNFの業務が適切に行われているかをチェックするという重要な役割を担っています。そこで、このような重要な役割を果たすのにふさわしい構成の理事会にするため、理事を選任する必要があります。

公益認定等委員会は、「公益法人の各機関の役割と責任」⁴を公開し、社員総会、評議員会と理事会、理事、監事等の役割と責任について詳しく解説しています。

(2) 理事会の役割にふさわしい人材の任用

NFには、社会からの注目度に応じて、選手、ファン、メディア、地域社会、スポンサー等多くのステークホルダー(利害関係者)がいます。NF運営にはこのような複雑で多様なステークホルダー(利害関係者)への配慮が必要となります。NFが社会からの信頼を得るには、このような多くのステークホルダー(利害関係者)を含む社会の多様な意見を踏まえ、バランスのとれたNF運営を行うことが重要です。

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

① NF内における多様性 ～年齢、性別等

選手・元選手を中心とするそのNF内部の人材から選ばれる理事については、年齢構成、性別、経歴、種目の違い、出身母体等が偏らないようにすることが重要です。NF内部には、このような要素が異なる選手・元選手が幅広く存在しますので、これらの一部のみを代表する理事構成では、その他の意見を十分に踏まえることができない可能性があります。

そこで、上記の点を考慮してバランス良く理事を任用することで、NF内部の多様な意見を踏まえた意思決定や業務執行のチェックを行うことができるようになります。

⁴ http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf

② NF 外の専門性・客観性の確保

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

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

③ 任期制限その他理事の固定化を防止する措置

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。具体的には、一般法人法に定められる任期制限のほか、再任制限制度や定年制度を設けることが考えられます。

(3) 広報 ～社会からの信頼獲得

NF が新たな理事を任用したときや、任用基準を定めたときには、それをウェブサイト等で開示しましょう。このような情報を社会に発信することで、より社会からの信頼を得ることができます。また、社会状況の変化に対応するために、理事の任用基準についても定期的に検証し、必要に応じて改定することも有用でしょう。

(4) 理事会の役割を全うするために ～スポーツ団体内の情報共有

理事会が、社会からの信頼を得られるような意思決定を行い、業務執行を適切にチェックす

るためには、NF 内の情報を十分に把握していることが不可欠です。そのため、専務理事や事務局長等、特定の地位に情報が集中している場合には、理事間や事務局との間の連絡を密にし、理事全員が情報を共有できるような風通しの良い体制を整える必要があります。また、NF の業務執行について定期的に報告を受ける等の機会も必要でしょう。

一般法人法においては、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になっていますが、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。

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・48 ページ 「1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン (2) 法令遵守」

・60 ページ 「2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン 特に、(2) 会議体の構成の適正、(4) 会議体における監督」

3 類型3) NF 等の具体的業務運営に問題がある場合 ～内部ルール

違反

<事例>

あるNFの選手選考委員会は、国際大会の出場者として、春の大会で2位に入賞し、秋の大会で優勝した選手ではなく、春の大会のみに参加して優勝した別の選手を指定した(なお、選考基準は選手に知らされていません)。代表から漏れた選手はこの結果に納得がいかず、選考が不公正な方法で行われたのではないかと考えています。

選手選考委員会は、どのように選手選考を行うべきだったのでしょうか。

◆ 対応のポイント

選手選考委員会は、あらかじめ具体的な選考基準を定め、その内容を事前に選手らに周知する必要があります。上記事案では選考基準が知らされていない、という点については問題があったといえるでしょう。不選考の理由について選手から問合せがあれば、誠意をもってその説明に応じることも求められます。

また、選手が利用できる、選考に対する不服申立手続を整備することも必要でしょう。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 選考基準の設定 ～代表選手選考の重大性

オリンピックやアジア大会のような国際的な大会に出場することは選手にとっての夢であり、そのための代表選手選考は、選手のみならず、国民にとっても関心の高い事項となっています。また、国際大会への代表選考権限は NF に独占的に委ねられた権限であり、権威ある大会にどの選手を出場させるかという選択には、大きな意義と責任が伴います。選考が不正な方法で行われてしまうと、選手の意欲を削ぐだけでなく、選考を行った NF への信頼が低下し、そのスポーツの振興を損なうことにもなりかねません。

したがって、代表選手選考は、公平で透明性の高い方法によって公正に実施されることが不可欠です。

(2) 具体的かつ公平な選考基準の決定

代表選手の選考を委ねられた NF は、まず選考人数、選考期間、選考の方法、その他選考において考慮すべき要素(対象となる選手の資格や範囲、選考対象となる大会における成績・記録の指標等)を明確にした選考基準を定めることとなります。その際には、基準として掲げた要素が適切かどうか、選考方法に合理性があるかどうかを十分に検討し、必要に応じて弁護士等の第三者からも意見を求め、より公平かつ公正な選考基準となるよう配慮する必要があります。

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

(3) 選考基準の周知

設定した選考基準は、あらかじめ配布するなどして選手やコーチ、監督等関係者に周知するとともに、基準に修正や変更があれば速やかに伝達し、選手やコーチ、監督等関係者の十分な理解を得る必要があります。その際には、選考基準を NF のウェブサイト上で公開することも考えられます。選考基準が事前に選手に知らされないと、代表選手選考に対する不信感や不満を招きかねません。

(4) 選考手続の広報

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

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

(5) 不服申立手続の設置

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

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・92 ページ 「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（2）運営ルールの整備」

・125 ページ 「5 NF の紛争解決に関するフェアプレーガイドライン（1）紛争解決制度の構築」

・149 ページ 「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」

4 類型4) NF 等の懲罰、紛争解決に問題がある場合 ～内部ルール

不備、適用の問題点

<事例>

ある NF では、セクハラ問題を起こしたコーチへの処分に関し、何ら手続規程を定めておらず、コーチの弁明を何ら聞くことなく、理事会のみで永久追放処分を課してしまいました。また、この NF には、当該処分の不服申立手続について、日本スポーツ仲裁機構を利用できる自動応諾条項も定めておらず、また、コーチによる仲裁申立てにも同意しませんでした。

この NF ではどのような処分手続を採る必要があったのでしょうか。

◆ 対応のポイント

NF に登録するコーチ等がセクハラ問題等個人的に不祥事を起こした場合、事実関係及び原因の調査のほか、関与した選手の処分等の対応を採りましょう。

処分に当たっては、弁明の機会と処分の適正、不服申立手続の整備等、適正手続を経る必要があります。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明

セクハラ問題等の、選手やコーチ等の個人的な不祥事が発生した場合には、まず、事実関係を把握し、原因を究明して、判明した事実関係及び原因に基づいた適切な対応が必要となります。

個人の問題であれば、NF 内での調査委員会による調査、原因究明でも足りると考えられます。ただし、NF における法務担当、顧問弁護士等、有識者のサポートを得る方が望ましいでしょう。

(2) 調査結果を基にした適切な処分 ～ 弁明の機会と処分の適正

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

① 弁明の機会の付与

NF による処分は、処分の対象者にとって著しい不利益をもたらすので、本人から直接言い分を聞いた上で、本人に弁明の機会を与える必要があります。このような弁明の機会を与えなかった場合、処分が無効となります⁵ので、きちんと手続を設けましょ。このような処分手続の詳細については、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)」⁶が非常に参考になります。

② 処分の適正

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、NF 外

⁵ 日本スポーツ仲裁機構 JSAA-AP-2003-001 号ウェイトリフティング事件では、告知聴聞の手続を与えなかったことを理由の 1 つとして、処分を取り消しています。

<http://jsaa.jp/award/2003-001.html>

⁶

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)

の有識者の関与を検討すべきでしょう。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⁷」を定め、その別表には、類型に分けられた処分基準を定めており、非常に参考になります。

③ 処分内容と理由の通知・説明

そして、NF が処分を課す際には、処分の対象となった者に対して、処分の内容とその理由を直接通知・説明します。

(3) 不服申立手続の設置

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分理由、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

NF 内で不服申立手続を設けるのもひとつですが、NF による処分の適正さを担保するため、日本スポーツ仲裁機構のスポーツ仲裁制度⁸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。この意味で、この仲裁制度を利用する自動応諾条項を採択しておくことが重要です。

また、仮にこのような道を用意していなかったとしても、処分対象者による不服申立てについては、仲裁合意に応じるようにすべきでしょう。

⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

⁸ <http://jsaa.jp/sportsrule/arbitration/index.html#t1>

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・125 ページ 「5 NF の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」

・172 ページ 「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 (4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止」

5 類型5) NF等の会計処理に問題がある場合 ～不適切経理

<事例>

あるNFの理事が、簿外資産を管理し、他の理事に対して、役員報酬とは異なる様々な名目で、多額の金銭を交付していたことが発覚しました。この金銭交付は報酬規定や理事会の決議に基づくものではありませんでした。これらのずさんな経理の結果、このNFは、多額の赤字を出してしまいました。

このような不適切経理に対してNFとしてどのように対応すればよいでしょうか。

◆ 対応のポイント

NF自身に関わる不適切経理等の組織的な不祥事が生じた場合、事実関係及び原因の調査のほか、関与した役職員の処分、流出した金銭の回収等の対応を採りましょう。

また、再発を防止するために、NF役職員の意識改革やNFにおける経理に対するチェック構造を改善するなどし、組織として対応する必要があります。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明

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

事務局レベルでの不適切経理であれば、NF 内での調査委員会による調査、原因究明でも足りると考えられますが、この事例のように NF 内部の理事等による組織的な不適切経理の場合、NF から独立した外部の有識者(弁護士、公認会計士、税理士等)や、そのような外部の有識者による第三者委員会に調査を委ねる必要も考えられます。

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

また、このような第三者による調査、原因究明に対しては、NF として今後、同様の不祥事を発生させないためにも、全面的に協力する必要があります。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」⁹が策定されており、参考になります。

(2) 調査結果を基にした適切な処分

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

① 不適切経理に関与した役職員の処分 ～ 弁明の機会と処分の適正

不適切経理のようなNFの役職員としての重大な責務に違反するような行為をした役職員に対しては、解任、解雇という処分を検討する必要があります。

NFの資産の使用が、業務上横領、背任等の犯罪行為となる場合には、NFとして、不適切経理に関与した役職員を刑事告訴することも検討する必要があります。

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

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)http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html、

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、NF外の有識者の関与を検討すべきでしょう。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¹⁰」を定め、その別表には、類型に分けられた処分基準を定めており、非常に参考になります。

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

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

② 流出した金銭の回収

NFの資産はNF運営のみに使用することを目的としているものです。NFから不適切経理に関与した役職員に対して損害賠償請求を行うことで、不適切経理によって流出したNFの資産を回収しなければなりません。

(3) 再発防止策 ～勉強会や経理調査

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

① 役職員自らによる勉強会等の実施

a NFの資産は役職員の資産ではないことの再認識

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

¹⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

b 理事は NF から業務執行を委任されている法的責任者であることの再認識

理事は、NF から業務の執行を委任されているので、NF に対して理事として、法律上重大な責務を負っています。もちろん法的に、不適切経理に関与した理事は NF に与えた損害を賠償しなければなりません。NF の理事は、単なる名誉職ではなく、このような重大な法的責任が課される仕事であることを再認識すべきでしょう。一般法人法第 278 条以下には、理事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。

② NF から独立した外部の有識者による経理の調査

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

なぜなら、NF 内部の人間が就任している監事による経理の調査では、役職員同士の従来の人間関係への配慮等から、調査の実効性が確保できないからです。

(4) 広報 ～社会からの信頼回復

NF は、まず社会に対して、不適切経理という不祥事によって社会一般に対して迷惑をかけたことを謝罪するのが良いでしょう。

その上で、不祥事の原因の調査経過、不適切経理の事実関係及び究明された原因、NF として採った対応、再発防止等について説明し、NF としての信頼回復に努める必要があります。

さらに、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うことも重要です。

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・110 ページ 「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」

・125 ページ 「5 NF の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」

・185 ページ 「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」

6 類型6) NF 等の情報公開に問題がある場合 ～情報隠蔽、説明責任違反

<事例>

ある NF では、新シーズンを開始するに当たり、対象スポーツで使用するボールについて、その反発係数を変更したにもかかわらず、対外的に一切発表していませんでした。

使用する選手の申告により、この問題が明らかになりました。この NF は、どのように対応すべきだったのでしょうか。

◆ 対応のポイント

NF は、多様なステークホルダー(利害関係者)を有する極めて公共的な団体であり、このようなステークホルダー(利害関係者)の利益に関わる情報に関しては、積極的に開示することが求められます。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 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。

この事例のような、競技で使用する用具やスポーツルールの変更については、選手、指導者や審判等現場の人間にとっては競技生活を送る上で極めて影響のある情報な上、スポンサー、メディア、ファン等、スポーツを見る側の人間にとっても、スポーツの性質を変えかねない重大な問題です。このような重大な影響のある問題である以上、きちんと公表すべきでしょう。

(2) 開示すべき情報の範囲

NF組織運営におけるフェアプレーガイドラインでは、このようなNFに対する透明性と説明責任という要請を踏まえ、以下のような事項に関し、ウェブサイト等で、情報開示することを推奨しています。

確かに、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。

- ① NFの組織図、役員構成、各機関の責任者等の名前、経歴等
- ② NF運営の基本計画及びその実施状況
- ③ 会議体の決議に関する議事録
- ④ 財務に係る書類等の報告
- ⑤ NFの全ての運営規程
- ⑥ NFの紛争解決制度に関する規程
- ⑦ 不祥事対応、再発防止策の達成状況
- ⑧ その他NF運営に関する報告書、競技会情報

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・149 ページ 「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」

7 類型7) NF 等のインテグリティ(高潔性)に問題がある場合 ～暴力

指導問題

<事例>

あるNFの代表チームのコーチが、選手に対して長期間にわたる暴力的指導を行っていたことが判明しました。

NFとして、どのように対応すべきでしょうか。また、再発を防止するために、どのようなことに留意すべきでしょうか。

◆ 対応のポイント

指導者による選手に対する暴力事件等 NF の関係者間で問題が起きた場合は、NF として、原因の究明、当事者の処分等適切な対応を採ることが求められます。

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により「暴力行為根絶宣言」¹¹が採択されており、各 NF においては、暴力等の不当行為の禁止を謳う暴力排除宣言、倫理規程の整備を実施する必要があります。

¹¹ 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>

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) NF としての調査 ～迅速かつ公正な調査

暴力的指導等の、不祥事が起きた場合、まず、NF として、迅速に事実関係を把握するため、不祥事を起こした本人や関係者から詳細な事情聴取を行います。

もともと、NF 内部の理事等のみが調査を行うと、従来の人間関係等から、公正・中立な調査を期待できないことも考えられます。そこで、例えば、弁護士や大学教員等、NF 外の有識者が関与して調査を行うことを検討すべきでしょう。事案の内容、規模によっては、外部の有識者による第三者委員会等を構成する必要もあります。

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

(2) 処分の在り方 ～弁明の機会と処分の適正

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

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

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、NF 外の有識者の関与を検討すべきでしょう。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¹²」を定め、その別表には、類型に分けられた処分基準を定めており、非常に参考になります。

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

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

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

(3) 問題の発生・再発を防ぐために

NF 内部における不祥事の発生を防ぐためには、上記「暴力行為根絶宣言」¹³に基づき、常日頃から、次のような方策を講じることが大切です。

① 関係者に対する教育啓発活動

NF の役職員やコーチ、監督等指導者らを対象とした定期的な研修会等の実施や、パンフレット等の情報資料の配布等が考えられます。

② 各 NF における倫理規定、ガイドラインの作成

日本体育協会に加盟している NF には、「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」に基づき、倫理や社会規範に関して必要な規程の整備を図ることが求められています。

③ 倫理委員会や相談窓口の設置等

法律の専門家やカウンセラー等、NF 外の第三者の関与も検討すべきでしょう。

(4) 広報 ～社会からの信頼回復

NF は、暴力的指導という、不祥事に関する社会からの信頼回復のため、対外的な広報を行う必要があります。処分内容、不祥事が起きた原因と、それを踏まえての再発防止策、NF としての謝罪の表明等を広報することが考えられます。

事実関係を公表する場合には、処分の対象者や被害者のプライバシーに十分に配慮する必要があります。また、刑事事件に発展し、捜査が進行中の場合には、捜査機関から、情報

¹³ 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>

を公開しないように求められる場合もあるでしょう。

さらに、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うことも重要です。

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・125 ページ 「5 NF の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」

・172 ページ 「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 (4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止」

・185 ページ 「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」

8 類型8) NF等の危機管理に問題がある場合

<事例>

あるNFでは、代表チームの監督による、選手に対する、長期間にわたる暴力的指導があったことが申告されていましたが、NFの理事は、この問題を誠実に対応せず、放置し、問題解決を怠りました。このような対応が大きな社会的批判を浴びることになりました。

NFとしては、どのような問題解決を図るべきだったのでしょうか。

◆ 対応のポイント

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、不祥事が発生した場合にも、これらのステークホルダー(利害関係者)の要請に十分に答えられるよう適切な対応を取る必要があります。適切な事実調査、原因究明活動、再発防止策の策定、処分、そして十分な情報公開が求められるでしょう。

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あることから(永続性)、不祥事の発生を想定し、危機管理体制を構築しておく必要もあります。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 不祥事発生時のあるべき対応

① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動

暴力的指導等の、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、事実調査はあ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したがって、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ます。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す。したがって、いくら NF 内部で、客観的に見ても十分な調査をし、処分をしたとしても、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 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」¹⁴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はなく、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。

(2) 広報 ～社会からの信頼回復

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

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

さらに、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うことも重要です。

(3) 危機管理体制の構築

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。

また、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

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)¹⁴http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html

運営における社会的影響力は極めて大きく(公共性)、NF 等の活動規模から考えれば、不祥事が全く発生しない、などということはありません、むしろ発生することを前提にどのような対策を講じておくのか、という観点が非常に重要です。

この観点から、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し、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。

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

・172 ページ 「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 (4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止」

・182 ページ 「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」

・185 ページ 「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」

「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長
	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。

