

「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン」の
ご利用に当たって

1 コンプライアンス強化ガイドライン利用のポイント

(1) スポーツ団体自身によるセルフチェック

ガイドラインは、第三者による評価基準ではなく、スポーツ団体が自らコンプライアンス強化に取り組むに当たり、その指針を示し、スポーツ団体によるコンプライアンス強化を支援するためのものです。

コンプライアンス強化項目は、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、スポーツ団体自らコンプライアンス強化の進展状況を把握し、そして、どの分野のコンプライアンス強化を図るべきなのかを知ることができます。

今回のコンプライアンス強化ガイドラインにおいては、スポーツ団体内にコンプライアンス推進組織の設置を求めています。このコンプライアンス推進組織において、セルフチェックシートを活用し、毎年チェックを行うことで、継続的なコンプライアンス強化が可能になります。

(2) 各スポーツ団体のコンプライアンス強化進展状況に応じた利用

スポーツ団体によっては、既に達成している項目が多いスポーツ団体も存在し、その場合、スポーツ団体がさらに取り組むべき項目のみを参考にしてコンプライアンス強化を図ることができるように、このガイドラインは、それぞれの項目のみを参照すれば、スポーツ団体が直ちにコンプライア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。

各項目において一から説明を行っており、スポーツ団体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。それは、このようなスポーツ団体によるガイドライン利用への配慮のためです。

したがって、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することができます。

もっとも、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催が決定している現在においては、特に中央競技団体については、2020年まで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す。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、判明したコンプライアンス強化の進展状況に応じて、スポーツ団体自らがコンプライアンス強化の優先順位を決定できるのであり、中央競技団体自らがこれを判断し、2020年までのスケジュールを立てて、進めていくことが重要です。

2 コンプライアンス強化ガイドラインを理解する上で重要な前提 ～ 日本の「スポーツ界」におけるコンプライアンス強化とは何か

具体的にスポーツ団体に必要なコンプライアンス強化に必要な要素を検討するにあたっては、一般的に組織のコンプライアンス強化に必要とされる要素の中から、特にスポーツ団体にとって必要な要素を吟味しなければなりません。

そこで、まず、日本におけるスポーツ界のコンプライアンス強化において中心的な存在になるスポーツ団体の本質的特徴を分析してみましょう。

(1) 日本のスポーツ団体とは

スポーツ団体とは何かに関する明確な定義はなかなか難しいですが、現在における一つの基準としては、スポーツ基本法 2 条 2 項において、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」と定められていることが一つの定義です。

スポーツ基本法があえて、スポーツ団体の定義をこのような包括的な定義にしたのは、スポーツ基本法 5 条(スポーツ団体の努力)、6 条(国民の参加及び支援の促進)、7 条(関係者相互の連携及び協働)など、スポーツ団体が主体となるスポーツ基本法上の義務を遵守するにあたり、可能な限り広範な団体を対象にする趣旨と考えられます¹。このようなスポーツ団体は、日本の各スポーツ全体を統括するいわゆる中央競技団体のみならず、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」であれば、都道府県、市町村レベル、各スポーツ個別の団体から、地域スポーツクラブや同好会、サークルなどまで含まれることになります。

もっとも、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」は大小様々な団体が存在しますが、法人化された団体であっても、法人ではない任意団体であっても、団体としての意思決定のための機関設計や、構成される人的資産や金銭的資産の管理等のルールを定めているのが一般的です(このようなルールを定めない場合、最低限の組織とはいえません)。このようなルールに基づく団体の意思決定、実施は、構成員や構成する資産に非常に大きな影響力があります。

また、日本のスポーツ界は、運営者がスポーツにおける先輩や年長者を中心に構成されることが多いため、その上下関係、外部者の登用が少ないことも相まって、スポーツ団体が定めたルールによる運営は、他の分野よりも支配的かつ硬直的な構造になりやすいと考えられます。

¹ 伊東卓「スポーツ基本法逐条解説」、菅原哲朗・望月浩一郎編集代表、スポーツにおける真の指導力、エイデル研究所、2014 年、152 ページ参照

(2) 国内スポーツを統括する団体

中央競技団体は、対象スポーツに関し、国内を統括する団体であり、代表選手等の選考権限や選手強化予算の配分権限等、スポーツ団体の中でもさらに特別な権限を独占的に有する組織であり、国内において、他に類を見ない唯一の組織です。

また、中央競技団体は、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、スポーツの公益性性格や、中央競技団体の選手、指導者や審判等の構成員以外にも、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)。

(3) 日本のスポーツ団体に求められるコンプライアンス強化

以上のとおり、スポーツ団体には、構成員や構成する資産に関して非常に大きな影響力があり、特に中央競技団体においては、それ以上のメディアやファンなども含めた社会的影響力を無視できません。スポーツ団体の支配的かつ硬直的な構造からは、スポーツ団体のトップ、役員がコンプライアンス強化に意識を向けない限り、全体としてのコンプライアンス強化は図れません。

また、独占性、永続性を有するスポーツ団体は、通常の民間企業のような、同業他社との競争原理、株価を含めた企業価値に基づくコンプライアンス強化はなかなか期待できないため、逆に自らが率先してコンプライアンス強化を行わなければならない土壌にあるといえます。

3 コンプライアンス強化ガイドライン策定におけるコンセプト

(1) ガイドラインのレベル ～スポーツ団体に必要なコンプライアンスレベルとは

この点、コンプライアンスには、①一般的な法令の遵守、②組織や業界が定める内部規範の遵守、そして③社会規範の遵守という 3 段階のフェーズがありますが、少なくとも①②については、定められた法令や内部規範がある以上、それを遵守するしか選択肢がありません。遵守するためには、スポーツ団体自らそのためのコンプライアンス組織を整備し、役職員に対するコンプライアンス教育を実施するしかないのである。

一方で、③については、まだまだ社会規範の内容が不明確な点は否めず、またスポーツ団体の規模に応じてその社会的影響力が異なるため、それぞれの団体においてどこまでのコンプライアンス強化を行うか検討する必要があります。

もっとも、中央競技団体は、スポーツ団体の中でも、特定のスポーツ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、権限行使による影響力が極めて大きいです。このような、重大な権限を行使するという中央競技団体の組織特質²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、中央競技団体は、選手強化予算として公金を投入される団体であり、また、多くの中央競技団体は、公益認定を受ける存在にあるため、現実的には、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。

また、中央競技団体等のトラブルに関しては、既に内閣府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（JOC）や日本スポーツ協会（旧日本体育協会）、日本障がい者スポーツ協会作成の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、中央競技団体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。

このような中央競技団体については、前述の①一般的な法令の遵守、②組織や業界が定める内部規範の遵守、そして③社会規範の遵守という 3 段階のフェーズについて、全てを意識する必要があります。③については、中央競技団体自ら、まずは何が社会規範かを明確化し、それを内部規範としてどう位置付けるかから始めなければなりません。

² 小幡純子、「スポーツにおける競技団体の組織法と公的資金」、道垣内正人、早川吉尚編著、「スポーツ法への招待」、ミネルヴァ書房、2011、39 ページ以降や、その他行政機関の権限との類似性を指摘するものとして、望月浩一郎・松本泰介、「スポーツ団体におけるコンプライアンス」、日本弁護士連合会、自由と正義 60 巻 8 号、2009 年、68 ページ以降や、松本泰介「スポーツ団体」、日本スポーツ法学会編著、『詳解スポーツ基本法』、成文堂、2011 年、143 ページ以降

(2) ガイドラインの使いやすさ ～スポーツ団体の役職員にとって使いやすいガイドラインとは

一方で、コンプライアンス強化とは、本来、それを強化すべきスポーツ団体が自らの力で実現すべきものです。そして、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。とすれば、自らの力で利用するにあたって、その利便性を高めた方が、スポーツ界全体としてのコンプライアンス強化は実現しますので、以下のとおり、視点や整理をしました。

① ガイドライン利用の大きな視点

今回の調査研究によって策定するガイドラインはコンプライアンス強化のためのものですが、コンプライアンス強化は、①コンプライアンス強化に向けた組織基盤の整備、②役職員、選手や指導者等に対するコンプライアンス教育の視点で整理されることが多いので、コンプライアンス強化全般に関する視点に、この2つの視点を加えました。

1. コンプライアンス強化全般
2. コンプライアンス強化のための組織基盤整備
3. コンプライアンス強化のための教育

② スポーツ団体の運営場面に応じたガイドライン

スポーツ団体の役職員は、多くの人間がボランティア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ますので、このような実態に沿う形で、ガイドラインの実施を図る必要があります。その意味では、スポーツ団体の運営場面ごとに整理するのが最もわかりやすく、使いやすい形になります。

スポーツ団体の運営場面を検討すれば、①コンプライアンス強化全体としては、基本計画、法令遵守、人材の採用・育成、組織運営、②コンプライアンス強化のための組織基盤の整備については、コンプライアンス推進組織、司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)、危機管理体制・不祥事対応体制、③コンプライアンス強化のための教育については、スポーツ団体の役職員向け教育、選手・指導者等向け教育という場面が中心となる場面となります。

そこで、今回の調査研究においては、以下の9つの場面整理に従って、ガイドラインを策定することにしました。

1. コンプライアンス強化全般
 - (1) コンプライアンス強化に関する基本計画
 - (2) 法令遵守
 - (3) 人材の採用・育成
 - (4) 組織運営
2. コンプライアンス強化のための組織基盤整備
 - (1) コンプライアンス推進組織
 - (2) 司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)
 - (3) 危機管理体制・不祥事対応体制
3. コンプライアンス強化のための教育
 - (1) スポーツ団体の役職員向け[組織マネジメント]教育
 - (2) 選手・指導者向け[フィールドマネジメント]教育

③ 既に行われているコンプライアンス強化取組みとの調和

スポーツ団体が強化すべきコンプライアンスの内容については、既にスポーツ団体、特に中央競技団体で取り組まれているコンプライアンス強化の内容も存在します。これらの取組みを継続してもらう方がスポーツ団体の役職員にとって使いやすくなり、より効率的なコンプライアンス強化を図ることが可能になります。

今回の調査研究は、多くの団体から既に取り組んでいるコンプライアンス強化の内容のヒアリングを行い、これらを前提にガイドラインを策定することで、各スポーツ団体が必要なレベルに応じて、ガイドラインを活用しコンプライアンス強化を実施することを目指しました。

④ 解説及び具体的実践例の提示

また、スポーツ団体の役職員ができる限り容易に取り組むために、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、スポーツ団体が自ら取り組むべき具体的実践例を提示した上で、わかりやすいガイドラインとする必要があります。

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、スポーツ団体が各項目のコンプライアンス強化に取り組むに当たって、参考になるスポーツ団体による実践例を記載しました。実践例では、各スポーツ団体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ので、不十分な点もありますが、今後、各スポーツ団体から自ら取り組んでいる実践例を追加、更新していくことを想定しています。

⑤ セルフチェックリスト、不祥事対応事例集

さらに、スポーツ団体の役職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コンプライア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しょう。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いです。

このような意味から、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対応事例集も作成しています。

(3) ガイドライン一式の内容

以上の趣旨を踏まえ、今回の調査研究では、別冊にある、以下のガイドライン等を作成しています。

- ① スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン³
- ② スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン セルフチェックリスト⁴
- ③ スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン 不祥事対応事例集⁵

³ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_01.pdf

⁴ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_03.pdf

⁵ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_01.pdf

スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン

スポーツ界におけるコンプライアンス強化の目的

1 スポーツの現代的価値 ～インテグリティの実現

今回の調査研究において、最も重要なコンプライアンス強化の目的は、スポーツの現代的価値の一つであるインテグリティを「実現」すること、と決めました。

高(2017)は、現代において、コンプライアンスを実践する本質的理由として、「企業が行う事業活動の根幹部分は、契約ではなく、むしろ「信認」にある」「信認関係を前提に事業を展開しているのであるから、企業は、生活者、顧客、利用者の信頼に応え、彼らの利益を第一に考え、また最良の事業者として十分な注意を払い、行動しなければならない」と主張しています。そして、「企業に求められる社会的責任のエッセンスをあげるとすれば、それは「誠実さ」(インテグリティ)に尽きよう」と断言しています⁶。

そして、スポーツ界におけるインテグリティに関する先行研究によれば、ドーピングや八百長、スポーツ指導における暴力、ハラスメント、ガバナンスの欠如などの発生事象を前提として、スポーツが本来持つ力を発揮するためには、その前提として、スポーツの「インテグリティ」が守られていることが重要などと言われています⁷。

しかしながら、そもそもインテグリティの問題はこれらに限られるものではありません。スポーツプレー中の不正行為や、最近日本においても発生した他の選手活動に対する妨害行為など、新たな事象はどんどん発生します。このような中で新しい事象が発生するたびに、発生した事象を防止しようと対策しても、イタチごっこが続くだけです。このような事象を防止するためには、むしろ発想を逆転させ、スポーツが現代社会で期待される価値からスポーツを捉えなおし、このスポーツの現代的価値を実現するために何が必要なのかを考えなければなりません。

そして、スポーツインテグリティの先行研究において、スポーツの現代的価値とは、「『勝つ』ことではなく、スポーツの内在的価値とスポーツの徳」(友添、2015)⁸、「正々堂々と勝利という目的に向かってひたむきにプレーすることがより大きな社会的価値を生み出す」(菊、

⁶ 高巖「コンプライアンスの知識」(第3版)、日本経済新聞出版社、2017年、57ページ以降、高巖「誠実さ(インテグリティ)を貫く経営」、日本経済新聞出版社、2006年、25ページ以降

⁷ 日本スポーツ振興センター「スポーツに関する活動が公正かつ適切に実施されるようにするため必要な業務」

⁸ 友添秀則「スポーツの正義を保つために—スポーツのインテグリティを求めて—」、「現代スポーツ評論」第32号、創文企画、2015年、8ページ以降

2013)⁹、「スポーツに関わるものの平等、公平や公正」「フェアネス」(松本、2017)¹⁰などと指摘されています。

これらは単なるドーピングや暴力指導を防ぐためだけにインテグリティを守ろうとするのではなく、そもそもスポーツの現代的価値、すなわちインテグリティを「実現」することを最重要視しなければならないということです。特に、スポーツ団体は、スポーツ基本法の定義からも明らかとなり、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」なのであるから、その活動においてスポーツインテグリティを体現する存在であり、自ら率先して実現しなければなりません。

2 スポーツ団体の自律

続いて、日本におけるコンプライアンス強化において最も難しい点は、コンプライアンスに他律的なイメージをもってしまうことです。日本のスポーツ界でも、よく日本の中央競技団体は、公金の支給を受けるためコンプライアンスの強化に取り組まなければならない、と指摘されますが、それでは公金の支給を受けないスポーツ団体は、コンプライアンスの強化に取り組まなくてもいいのでしょうか。このような発想事態が他律的な発想です。

しかしながら、この「他律」的発想は、コンプライアンスの強化にとって大きな障害となります。

そもそもスポーツは、競技規則は守るべきものですが、前例やルールだけを踏襲しては、その競争性、卓越性から生まれるスポーツの魅力、競技力の発展が生まれません。自ら前例や定められたルールを疑い、それを乗り越え、発展させる点にこそ、スポーツの大きな魅力がありますので、そもそも「他律」はスポーツと相容れません。

また、そもそもその他律的なルール自体が現状に即していない、あるいは違法な悪法であったとしてもそのまま適用してしまうという不祥事も発生します。スポーツ界は、その上下関係や政治的闘争の強さから、悪しき前例主義やルールの踏襲が行われがちですが、ここでも「他律」であればあるほど問題が大きくなります。

そして、昨今のコンプライアンス強化において重視される点は、①単純な一般法令の遵守ではなく、②内部規範の遵守、③社会規範の遵守を求められる点にありますので、他律ではならず、自ら③社会規範として何が求められているのか探求し、それを②内部規範として定め、遵守を徹底する、という極めて「自律」的な活動を行わなければなりません。

とすれば、コンプライアンス強化の目的として、スポーツ団体の自律は必須でしょう。

⁹ 菊幸一「競技スポーツにおける Integrity とは何かー八百長、無気力試合とフェアネスー」、日本スポーツ法学会年報第 20 号、2013 年、6 ページ以降

¹⁰ 松本泰介「法的観点からのインテグリティ～スポーツ界が実現すべき、スポーツの本質的価値は何か?」、スポーツ白書 2017、笹川スポーツ財団、2017 年、8 ページ以降

3 スポーツの普及、振興、競技力の向上

スポーツ団体は、スポーツの普及、振興、競技力の向上を主目的として、それぞれの団体を運営しています。

実際、コンプライアンスの強化を懈怠し、不祥事が発生したスポーツに関しては、その普及、振興、競技力の向上が停滞することは明らかですので、これらの目的を実現するためにコンプライアンス強化を図る必要があります。

