

## 日本弁護士連合会

### 企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン

#### (スポーツ団体不祥事向けコメント付)

### 第1部 基本原則

本ガイドラインが対象とする第三者委員会(以下、「第三者委員会」という)とは、企業や組織(以下、「企業等」という)において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等(以下、「不祥事」という)が発生した場合及び発生が疑われる場合において、企業等から独立した委員のみをもって構成され、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し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会である。

第三者委員会は、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結果をステークホルダーに公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする。

#### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体は、「スポーツ」という公共性の高いものを取り扱う組織であり、また、文部科学省スポーツ庁や日本スポーツ振興センターなどから、公金を補助金として受領している意味でも、極めて公共性の高い組織である。そして、内部の選手、指導者ととどまらず、スポンサー、ファン、メディアなど、多様なステークホルダーを有し、またオリンピック大会を筆頭として国民からの大きな注目を浴びるのが特徴である。そして、スポーツ団体は、一般企業と異なり、決してなくなることのない「スポーツ」というものを取り扱っており、その役割を自ら放棄することができない。持続可能性を目指すのではなく、スポーツ団体の性質上、持続しなければならないのである。

しかしながら、スポーツ団体の役員は、企業のように、株価に影響が出る、あるいは上場が廃止される、などの目に見える現実的リスクが発生しないため、上記のようなスポーツ団体の社会的責任を認識しにくい。

その意味で、第三者委員会の設置により、スポーツ団体の社会的責任、社会的信頼を確保する要請は、一般企業よりも増して強いのであり、スポーツ団体不祥事の場合は、より厳格かつ慎重な第三者委員会の運営が望まれる。昨今、スポーツ団体不祥事が続発しており、スポーツ団体に対する世間の目はますます厳しくなっていることから、第三者委員会の役割の重要性も日に日に増している。

## 第一 第三者委員会の活動

### 1 不祥事に関連する事実の調査、認定、評価

第三者委員会は、企業等において、不祥事が発生した場合において、調査を実施し、事実認定を行い、これを評価して原因を分析する。

#### (1) 調査対象とする事実（調査スコープ）

第三者委員会の調査対象は、第一次的には不祥事を構成する事実関係であるが、それに止まらず、不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否、さらに当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等にも及ぶ。

#### (2) 事実認定

調査に基づく事実認定の権限は第三者委員会のみ属する。  
第三者委員会は、証拠に基づいた客観的な事実認定を行う。

#### (3) 事実の評価、原因分析

第三者委員会は、認定された事実の評価を行い、不祥事の原因を分析する。  
事実の評価と原因分析は、法的責任の観点に限定されず、自主規制機関の規則やガイドライン、企業の社会的責任（CSR）、企業倫理等の観点から行われる<sup>1</sup>。

### 2 説明責任

第三者委員会は、不祥事を起こした企業等が、企業の社会的責任（CSR）の観点から、ステークホルダーに対する説明責任を果たす目的で設置する委員会である。

### 3 提言

第三者委員会は、調査結果に基づいて、再発防止策等の提言を行う。

## 第二 第三者委員会の独立性、中立性

第三者委員会は、依頼の形式にかかわらず、企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーのために、中立・公正で客観的な調査を行う。

## 第三 企業等の協力

第三者委員会は、その任務を果たすため、企業等に対して、調査に対する全面的な協力のため

---

<sup>1</sup> 第三者委員会は関係者の法的責任追及を直接の目的にする委員会ではない。関係者の法的責任追及を目的とする委員会とは別組織とすべき場合が多いであろう。

平成 29 年度スポーツ庁委託事業  
スポーツ界のコンプライアンス強化事業  
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  
別紙

の具体的対応を求めるものとし、企業等は、第三者委員会の調査に全面的に協力する<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> 第三者委員会の調査は、法的な強制力をもたない任意調査であるため、企業等の全面的な協力が不可欠である。

## 第2部 指針

### 第一 第三者委員会の活動についての指針

#### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ界では、スポーツ団体不祥事の場合に第三者委員会が設置されることが増えてきているものの、第三者委員会の意義に関して十分な認識が深まっているとはいえない。中には、弁護士が依頼を受けるものであるため、スポーツ団体自身を守ってもらえるものと誤解しているスポーツ団体もあった。

したがって、第三者委員会の設立にあたっては、スポーツ団体に対して、第三者委員会の意義を十分に伝え、理解の上進めることが重要である。

#### 1 不祥事に関連する事実の調査、認定、評価についての指針

##### (1) 調査スコープ等に関する指針

①第三者委員会は、企業等と協議の上、調査対象とする事実の範囲(調査スコープ)を決定する<sup>3</sup>。調査スコープは、第三者委員会設置の目的を達成するために必要十分なものでなければならない。

②第三者委員会は、企業等と協議の上、調査手法を決定する。調査手法は、第三者委員会設置の目的を達成するために必要十分なものでなければならない。

##### (2) 事実認定に関する指針

①第三者委員会は、各種証拠を十分に吟味して、自由心証により事実認定を行う。

②第三者委員会は、不祥事の実態を明らかにするために、法律上の証明による厳格な事実認定に止まらず、疑いの程度を明示した灰色認定や疫学的認定を行うことができる<sup>4</sup>。

##### (3) 評価、原因分析に関する指針

①第三者委員会は、法的評価のみにとらわれることなく<sup>5</sup>、自主規制機関の規則やガイドライン等も参考にしつつ、ステークホルダーの視点に立った事実評価、原因分析を行う。

②第三者委員会は、不祥事に関する事実の認定、評価と、企業等の内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土にかかわる状況の認定、評価を総合的に考慮して、不祥事の

<sup>3</sup> 第三者委員会は、その判断により、必要に応じて、調査スコープを拡大、変更等を行うことができる。この場合には、調査報告書でその経緯を説明すべきである。

<sup>4</sup> この場合には、その影響にも十分配慮する。

<sup>5</sup> なお、有価証券報告書の虚偽記載が問題になっている事案など、法令違反の存否自体が最も重要な調査対象事実である場合もある。

原因分析を行う。

### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体不祥事の事実の評価、原因分析を行う上で、必ず配慮しなければならないのは、スポーツ団体の運営は必ずしも「法治」ではない、ということである。特定の人間の大きな影響力がある「人治」の側面が色濃く残っている可能性があるという前提を踏まえなければならない。

#### 2 説明責任についての指針（調査報告書の開示に関する指針）

第三者委員会は、受任に際して、企業等と、調査結果（調査報告書）のステーク・ホルダーへの開示に関連して、下記の事項につき定めるものとする。

- ①企業等は、第三者委員会から提出された調査報告書を、原則として、遅滞なく、不祥事に関するステーク・ホルダーに対して開示すること<sup>6</sup>。
- ②企業等は、第三者委員会の設置にあたり、調査スコープ、開示先となるステーク・ホルダーの範囲、調査結果を開示する時期<sup>7</sup>を開示すること。
- ③企業等が調査報告書の全部又は一部を開示しない場合には、企業等はその理由を開示すること。また、全部又は一部を非公表とする理由は、公的機関による捜査・調査に支障を与える可能性、関係者のプライバシー、営業秘密の保護等、具体的なものでなければならないこと<sup>8</sup>。

### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体は、これまで内輪の選手や指導者で運営していることが多いことから、外部に対する情報公開に大きな抵抗感を持つ場合が少なくない。そこで、第三者委員会の説明責任を達成するためには、まずもって最初に説明責任の重要性を説明、理解を得ることが重要となる。

---

<sup>6</sup> 開示先となるステーク・ホルダーの範囲は、ケース・バイ・ケースで判断される。たとえば、上場企業による資本市場の信頼を害する不祥事（有価証券報告書虚偽記載、業務に関連するインサイダー取引等）については、資本市場がステーク・ホルダーといえるので、記者発表、ホームページなどによる全面開示が原則となろう。不特定又は多数の消費者に関わる不祥事（商品の安全性や表示に関する事案）も同様であろう。他方、不祥事の性質によっては、開示先の範囲や開示方法は異なりうる。

<sup>7</sup> 第三者委員会の調査期間中は、不祥事を起こした企業等が、説明責任を果たす時間的猶予を得ることができる。したがって、企業等は、第三者委員会が予め設定した調査期間をステーク・ホルダーに開示し、説明責任を果たすべき期限を明示することが必要となる。ただし、調査の過程では、設定した調査期間内に調査を終了し、調査結果を開示することが困難になることもある。そのような場合に、設定した調査期間内に調査を終了することに固執し、不十分な調査のまま調査を終了すべきではなく、合理的な調査期間を再設定し、それをステーク・ホルダーに開示して理解を求めつつ、なすべき調査を遂げるべきである。

<sup>8</sup> 第三者委員会は、必要に応じて、調査報告書（原文）とは別に開示版の調査報告書を作成できる。非開示部分の決定は、企業等の意見を聴取して、第三者委員会が決定する。

なお、開示する範囲については、スポーツ団体の公共的性格からすれば、一部のステーク・ホルダーに限られるものではなく、原則的には、全部開示することが望まれる。関係者のプライバシーなど例外的な理由がある場合に限り、部分的に非公開が認められる。

### 3 提言についての指針

第三者委員会は、提言を行うに際しては、企業等が実行する具体的な施策の骨格となるべき「基本的な考え方」を示す<sup>9</sup>。

#### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体は、人的規模、金銭的規模ともに零細な団体も多く、中央競技団体であっても、十分な余裕がない。そして、これまでのスポーツ界の第三者委員会の提言について、多くのスポーツ団体では人的金銭的リソースの問題から実施できていない現実もある。不祥事の原因を解決しない限り、同じような不祥事が続いてしまうのであり、解決に向けて現実的に実施可能な提言が強く望まれる。

具体的には、ある程度の時間的余裕を与えた提案や、第三者委員会が3年から5年後の定期的なチェックを行いながら再発防止策を継続させるなどが考えられる。スポーツ団体不祥事の第三者委員会には、このような責任を負っているとも考えられる。

## 第二 第三者委員会の独立性、中立性についての指針

### 1 起案権の専属

調査報告書の起案権は第三者委員会に専属する。

### 2 調査報告書の記載内容

第三者委員会は、調査により判明した事実とその評価を、企業等の現在の経営陣に不利となる場合であっても、調査報告書に記載する。

### 3 調査報告書の事前非開示

第三者委員会は、調査報告書提出前に、その全部又は一部を企業等に開示しない。

### 4 資料等の処分権

第三者委員会が調査の過程で収集した資料等については、原則として、第三者委員会が処分権を専有する。

---

<sup>9</sup> 具体的な施策を提言することが可能な場合は、これを示すことができる。

## 5 利害関係

企業等と利害関係を有する者<sup>10</sup>は、委員に就任することができない。

### 第三 企業等の協力についての指針

#### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

現在の日本のスポーツ団体は、これまで内輪の選手や指導者で運営を行ってきたことから、極めて内向的な組織である傾向が強い。重要な決定やルールが文書に残っていないことはもちろん、特定の間しか認識していないルール、その背景などもあり、スポーツ団体不祥事の調査に関しては、非常に大きな困難が待ち受ける。

したがって、企業等不祥事に比べて、スポーツ団体から協力を強く得ることを、事前に約束させることが、調査においては最も重要な課題となる。

#### 1 企業等に対する要求事項

第三者委員会は、受任に際して、企業等に下記の事項を求めるものとする。

- ①企業等が、第三者委員会に対して、企業等が所有するあらゆる資料、情報、社員へのアクセスを保障すること。
- ②企業等が、従業員等に対して、第三者委員会による調査に対する優先的な協力を業務として命令すること。
- ③企業等は、第三者委員会の求めがある場合には、第三者委員会の調査を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること。当該事務局は第三者委員会に直属するものとし、事務局担当者と企業等の間で、厳格な情報隔壁を設けること。

#### 2 協力が得られない場合の対応

企業等による十分な協力を得られない場合や調査に対する妨害行為があった場合には、第三者委員会は、その状況を調査報告書に記載することができる。

### 第四 公的機関とのコミュニケーションに関する指針

第三者委員会は、調査の過程において必要と考えられる場合には、捜査機関、監督官庁、自主規制機関などの公的機関と、適切なコミュニケーションを行うことができる<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> 顧問弁護士は、「利害関係を有する者」に該当する。企業等の業務を受任したことがある弁護士や社外役員については、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう。なお、調査報告書には、委員の企業等との関係性を記載して、ステークホルダーによる評価の対象とすべきであろう。

<sup>11</sup> たとえば、捜査、調査、審査などの対象者、関係者等を第三者委員会がヒアリングしようとする

## 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

日本のスポーツ団体は、監督官庁としての文部科学省、スポーツ庁や内閣府との間で強い結びつきがあるため、このような組織とのコミュニケーションは非常に重要である。

## 第五 委員等についての指針

### 1 委員及び調査担当弁護士

#### (1) 委員の数

第三者委員会の委員数は3名以上を原則とする。

#### (2) 委員の適格性

第三者委員会の委員となる弁護士は、当該事案に関連する法令の素養があり、内部統制、コンプライアンス、ガバナンス等、企業組織論に精通した者でなければならない。第三者委員会の委員には、事案の性質により、学識経験者、ジャーナリスト、公認会計士などの有識者が委員として加わることが望ましい場合も多い。この場合、委員である弁護士は、これらの有識者と協力して、多様な視点で調査を行う。

#### (3) 調査担当弁護士

第三者委員会は、調査担当弁護士を選任できる。調査担当弁護士は、第三者委員会に直属して調査活動を行う。

調査担当弁護士は、法曹の基本的能力である事情聴取能力、証拠評価能力、事実認定能力等を十分に備えた者でなければならない。

## 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体不祥事の場合、スポーツ団体それぞれ特有の文化があり、歴史を有しているため、そのような文化や歴史を知る有識者と協力することは非常に有用である。特に、特定のスポーツ業界の中の人間しか知らない特有のルールや背景(いわゆるソフトロー)が存在することが多いことから、そのような事項を十分に吸い上げることが可能な人物の選定が必要である。

---

場合、第三者委員会が捜査機関、調査機関、自主規制機関などと適切なコミュニケーションをとることで、第三者委員会による調査の趣旨の理解を得て必要なヒアリングを可能にすると同時に、第三者委員会のヒアリングが捜査、調査、審査などに支障を及ぼさないように配慮することなどが考えられる。



## 2 調査を担当する専門家

第三者委員会は、事案の性質により、公認会計士、税理士、デジタル調査の専門家等の各種専門家を選任できる。これらの専門家は、第三者委員会に直属して調査活動を行う<sup>12</sup>。

## 第六 その他

### 1 調査の手法など

第三者委員会は、次に例示する各種の手法等を用いて、事実をより正確、多角的にとらえるための努力を尽くさなければならない。

(例示)

#### ①関係者に対するヒアリング

委員及び調査担当弁護士は、関係者に対するヒアリングが基本的かつ必要不可欠な調査手法であることを認識し、十分なヒアリングを実施すべきである。

#### ②書証の検証

関係する文書を検証することは必要不可欠な調査手法であり、あるべき文書が存在するか否か、存在しない場合はその理由について検証する必要がある。なお、検証すべき書類は電子データで保存された文書も対象となる。その際には下記⑦(デジタル調査)に留意する必要がある。

#### ③証拠保全

第三者委員会は、調査開始に当たって、調査対象となる証拠を保全し、証拠の散逸、隠滅を防ぐ手立てを講じるべきである。企業等は、証拠の破棄、隠匿等に対する懲戒処分等を明示すべきである。

#### ④統制環境等の調査

統制環境、コンプライアンスに対する意識、ガバナンスの状況などを知るためには社員を対象としたアンケート調査が有益なことが多いので、第三者委員会はこの有用性を認識する必要がある。

#### ⑤自主申告者に対する処置

企業等は、第三者委員会に対する事案に関する従業員等の自主的な申告を促進する対応<sup>13</sup>をとることが望ましい。

---

<sup>12</sup> 第三者委員会は、これらの専門家が企業等と直接の契約関係に立つ場合においても、当該契約において、調査結果の報告等を第三者委員会のみに対して行うことの明記を求めるべきである。

<sup>13</sup> たとえば、行為者が積極的に自主申告して第三者委員会の調査に協力した場合の懲戒処分の減免など。

## ⑥第三者委員会専用のホットライン

第三者委員会は、必要に応じて、第三者委員会へのホットラインを設置することが望ましい。

## ⑦デジタル調査

第三者委員会は、デジタル調査の必要性を認識し、必要に応じてデジタル調査の専門家に調査への参加を求めるべきである。

### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体は、内輪の選手や指導者で運営している場合が多く、彼らは違う業界を経験したことがない者も多い。その意味で、他の業界に移ることにに関して大きな抵抗感を持っており、同じ業界に残ること、つながりを維持することを志向する傾向がある。したがって、業界にとって不利なこと、自身の将来の立場にとって不利なことは発言しないのであり、そのような彼らのメンタリティを十分に踏まえた上で調査を行うことが重要である。具体的には、協力者の特定を防ぐ方法がある。協力者が特定されない場合、自身への不利益が回避されるため、調査への協力を促すことができる。

## 2 報酬

弁護士である第三者委員会の委員及び調査担当弁護士に対する報酬は、時間制を原則とする<sup>14</sup>。

第三者委員会は、企業等に対して、その任務を全うするためには相応の人数の専門家が相当程度の時間を費やす調査が必要であり、それに応じた費用が発生することを、事前に説明しなければならない。

## 3 辞任

委員は、第三者委員会に求められる任務を全うできない状況に至った場合、辞任することができる。

## 4 文書化

第三者委員会は、第三者委員会の設置にあたって、企業等との間で、本ガイドラインに沿った事項を確認する文書を取り交わすものとする。

### 【スポーツ団体不祥事の場合に配慮すべき事項】

スポーツ団体は、そもそも自身のルールや取引先との契約を文書化していることが少なく、第

---

<sup>14</sup> 委員の著名性を利用する「ハンコ代」的な報酬は不適切な場合が多い。成功報酬型の報酬体系も、企業等が期待する調査結果を導こうとする動機につながりうるので、不適切な場合が多い。

三者委員会設置にあたっての文書化に対しても一定の抵抗が示される場合が存在する。その意味でも、第三者委員会の設置、役割に対する十分な理解を得ることが重要となる。

## 5 本ガイドラインの性質

本ガイドラインは、第三者委員会の目的を達成するために必要と考えられる事項について、現時点におけるベスト・プラクティスを示したものであり、日本弁護士連合会の会員を拘束するものではない。

なお、本ガイドラインの全部又は一部が、適宜、内部調査委員会に準用されることも期待される。

以上