

平成 27 年度スポーツ庁委託事業
障がい者スポーツ団体におけるガバナンスについて

報告書

平成 28 年 3 月 31 日
公益財団法人 日本スポーツ仲裁機構 理解増進事業専門員
弁護士 高田 佳匡

1 はじめに—スポーツ団体においてガバナンスが求められる背景事情

昨今、スポーツ団体において「ガバナンス」が問われている。我が国のスポーツに関する施策の基本を定めたスポーツ基本法（平成 23 年法律第 28 号。平成 23 年 8 月 24 日施行）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」（同法 5 条 2 項）、「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」（同条 3 項）などと定め、スポーツ団体に「ガバナンス」を求めている。

そもそも、スポーツ団体は、大要、当該スポーツの普及を図り、当該スポーツを通じて、個々人の健康な生活の実現や社会全体の発展に資することを目的として設立されているものと考えられるところ、スポーツ団体に「ガバナンス」が要求されるに至ったのは、スポーツ団体の社会的責任が認識されるようになったことが原因であると考えられる。昭和 36 年に制定されたスポーツ振興法（昭和 36 年法律第 141 号）が 50 年ぶりに全面改正されたことに象徴されるように、社会のスポーツに対する関心が高まるとともに、スポーツの社会に対する影響力も増加しており、これに伴って、各スポーツを所轄するスポーツ団体の動向、判断、決定が大きな社会的意味を有すようになった。他方で、スポーツ団体は、歴史的には、当該スポーツを愛し、育んできた当該スポーツに縁の深い、いわば「身内」により運営されてきたこともあり、「身内」ではない第三者である社会に対し、十分な説明を果たすだけの態勢、能力を欠くことが多かった。このような状況も相俟って、スポーツ団体の社会的責任が改めて認識されるようになり、スポーツ団体が社会的責任を果たす上で、「ガバナンス」が必要であるとされるに至ったものと考えられる。

もっとも、現時点においても、スポーツ団体は、一部の人気スポーツを除き、「ガバナンス」を実現するだけの人的、物的資源に乏しいことが多いのが現状であり、特に、障がい者スポーツ団体においては、その傾向は顕著である。障がい者スポーツ団体の多くは、保護者、支援者などのボランティア活動により支えられており、そもそも法人化すら実現できていない団体も存在する¹。しかし、いかにスポーツ団体に人的、物的資源が乏しかったとしても、何か問題が生じた場合において、（資源が乏しいことに一定の温情が働く余地はあるとしても）社会的責任が問われることに変わりはなく、スポーツ団体においてガバナンスを意識した運営を行わなければならないことは論を俟たない。

¹ 例えば、2016 年 3 月 24 日時点において、日本パラリンピック委員会（以下「JPC」という。）の加盟競技団体 63 団体のうち、法人化していない団体は 16 団体存在する。障がい者スポーツの中でも、パラリンピック競技のようなメジャーな競技であっても、その競技団体の約 25%が法人化されていない。

以下においては、障がい者スポーツ団体が置かれた現状及び取組み並びに障がい者スポーツ団体においてガバナンスが問題となった事例を分析し、また、英国における障がい者スポーツ団体の現状、問題点及びこれに対する取組みを紹介した上で、障がい者スポーツ団体のガバナンスに対する提言を行いたい。

なお、本報告書は、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下「JPSA」という。）の総務部アクションプラン推進担当部長、総務部総務課長である松田幸大氏、強化部 強化支援課長、日本パラリンピック委員会 事務局である木下隆幸氏及び総務部 総務課 総務係である櫛田葉子氏並びに Sport and Recreation Alliance²（以下「SRA」という。）の Governance Officer である Rob Tate 氏（以下「Tate 氏」という。）との面談、JPSA が公表している各種記録、当機構が公開している仲裁決定、その他一般に報道された新聞記事等に基づくものである。

2 障がい者スポーツ団体における現状

(1) 公益財団法人日本障がい者スポーツ協会による「日本の障がい者スポーツの将来像（ビジョン）」の策定

公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下「JPSA」という。）は、2013年3月28日に、障がい者スポーツの更なる発展を目指し、「日本の障がい者スポーツの将来像（ビジョン）」³（以下「本ビジョン」という。）を策定するとともに

² Sport and Recreation Alliance の組織の詳細は、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最終報告書』99～103 頁に記載されるとおりであるが、スポーツ団体のためのロビー活動（法令の改正、スポーツ団体が利用する公共サービスのディスカウント・税優遇措置等）や、定期大会の開催、トレーニング及びネットワークの提供、ガバナンスに関するアドバイス、ビジネスサポート、その他情報提供を行っている組織であり、現在、320 の NGB が加盟しており、NGB を通じて、15 万のクラブと 800 万人の参加者が加盟している。

³ 本ビジョンは以下のとおりである。

1. 障がいのある人たちが、障がいの種類や程度、さらにはライフステージに応じて、身近な地域でみんなと一緒に日常的にスポーツを楽しめる、「生涯スポーツ」の環境が整備された社会を実現します。
2. 様々な障がい者スポーツ競技が盛んに行われ、全国的・国際的な各種競技大会が国内で定期的に開催されるとともに、国際競技力が向上し、多くの日本選手が世界で活躍できる、「競技スポーツ」の発展した社会を実現します。
3. 生涯スポーツ、競技スポーツの発展の好循環を通じて、ハード・ソフトのバリアフリーが進み、障がい者の社会参加拡大、地域社会における人々の絆、ひいては国民の連帯意識の強化など、活力ある社会を実現します。
4. 障がい者スポーツに関わる国際機関で多くの人材が活躍し、また、アジアをはじめ途上国の障がい者スポーツを支援するなど、国際社会の発展に貢献し、先進国としての国際的責任を果たします。

に、2020年までの目標⁴及び2030年までの目標⁵（以下、2020年までの目標及

-
5. スポーツ施策の一元的推進体制の下、国を挙げて障がい者スポーツの振興に取り組むため、行政・企業・学校・諸団体・国民等との強い連携協力体制を実現します。

4 2020年の目標は以下のとおりである。

2030年目標を達成する過程で、東京オリンピック・パラリンピック開催を目指す2020年までに、次の目標を達成します。

1. パラリンピックの国別金メダルランキングにおいて、夏季(2020)で世界トップ7に、冬季(2022)で世界トップ5になる。
2. パラリンピック競技、デフリンピック競技やグローバル競技大会の競技（知的障がい者の競技）は、日本で国際大会が開催されている。
3. わが国から国際パラリンピック委員会をはじめ聴覚や知的の国際スポーツ統括団体の執行役員や国際障がい者競技団体に活躍する競技運営役員（審判、クラス分け、技術役員など）を輩出する。
4. 障がい者スポーツが社会に認知され、企業によるオフィシャルスポンサーへの参加を現在（2013年）の2倍に増加させ、また、日本代表選手の80パーセント以上が企業等からアスリート支援を受けている。
5. 中央競技団体の半数以上が法人化（専従職員の配置など）され、または健全者団体との強力な連携などにより、団体の自主的な運営が行われている。
6. 全国の市区町村の半数以上で、障がいのある人が参加できるスポーツ事業などが企画され、恒常的に実施されている。
7. 身近な地域のスポーツ現場で指導・支援している障がい者スポーツ指導者が、全国で30,000人いる。
8. 全国の都道府県・指定都市障がい者スポーツ協会の半数以上が法人化され、地元行政・体育協会・スポーツ施設・学校・スポーツクラブ等関係団体との連携を深め、障がい者スポーツの振興が進められている。

5 2030年の目標は以下のとおりである。

2030年までに、スポーツを通じて人にやさしい共生社会を実現するために、次の目標を達成します。

1. パラリンピックの国別金メダルランキングにおいて、夏季(2028)で世界トップ5に、冬季(2030)で世界トップ3になる。
2. パラリンピック実施各競技は、毎年国際大会が開催されている。デフリンピック競技やグローバル競技大会などの競技については、定期的に国際大会が実施されている。
3. わが国から国際パラリンピック委員会をはじめ聴覚や知的の国際スポーツ統括団体の責任ある執行役員や国際障がい者競技団体に活躍する競技運営役員（審判、クラス分け、技術役員など）を数多く輩出する。
4. 障がい者スポーツが社会に認知され、企業によるオフィシャルスポンサーの参加を現在（2013年）の3倍に増加させ、また、日本代表選手の100パーセントが企業からアスリート支援を受けている。
5. すべての中央競技団体が法人化（専従職員の配置など）され、または健全者団体との強力な連携などにより、団体の自主的な運営が行われている。
6. 全国のすべての市区町村で、障がいのある人が日常的にスポーツを楽しむ環境が整い、地域の一員としてスポーツ事業に参加している。
7. 身近な地域のスポーツ現場で指導・支援している障がい者スポーツ指導者が、全国で50,000人いる。

び2030年までの目標を合わせて「本目標」という。)も発表した。
本ビジョンは、障がい者スポーツ全体の将来像を描くものであるが、これらは、障がい者スポーツ団体の適切なガバナンスなくして実現することはできない。なぜなら、「『生涯スポーツ』の環境」の整備や、「全国的・国際的な各種競技大会」の国内での定期的な開催については、(国や地方公共団体が主体とならない限り)競技団体が主体となって、環境を整備し、競技大会を主催していくところ、これらの業務を安定的かつ継続的に行い、持続的に発展していくためには、当該競技団体において、適切なルールを作り、当該ルールに基づいた運営がなされていることが必要不可欠であるからである。さらに、このような安定的かつ継続的な競技団体を背景として、競技者が安心して競技を楽しみ、また、一般市民も心から応援することができる。

(2) 障がい者スポーツ団体の法人化について

JPSAでは、障がい者スポーツ団体が持続的に発展していく前提として、本目標において、中央競技団体の法人化を掲げている(2020年目標において、中央競技団体の半数以上の法人化(専従職員の配置など)。2030年目標において、すべての中央競技団体が法人化(専従職員の配置など)。

脚注1にも記載したとおり、2016年3月28日時点において、JPCに加盟している競技団体の内、約25%の団体が法人化しておらず、かかる団体に対して、研修会等を通して、法人化のサポートを行っているとのことである。

研修会には、法人化していない障がい者スポーツ団体の内、1団体を除く全ての団体が参加し、参加した団体はいずれも法人化に前向きであったとのことであり、現在法人化に向けて手続を行っている団体も存するとのことである。

他方で、(そもそも研修会に参加しなかった1団体を除いても)法人化を見送った団体も複数存在する。これは、法人化の必要性を認識しつつも、人員等の不足により、現時点では、人員体制が不足しており、対応することができないという理由が大半であるとのことである。

また、これまで法人化が進んでこなかった一つの理由としては、法人化するきっかけや、法人化するための知識、経験を有する専門家等とのコネクション不足も挙げられるとのことである。

(3) 法人化を除くガバナンス体制に対するJPSAの関与

-
8. 全国の都道府県・指定都市障がい者スポーツ協会が法人化され、地元行政・体育協会・スポーツ施設・学校・スポーツクラブ等関係団体との連携を深め、障がい者スポーツの振興が進められている。

現在、JPSA では、障がい者スポーツ団体から、ガバナンスや紛争に関する相談を受けることはあるとのことであるが、事実上のものに留まり、組織的、体系的に相談を受けているというわけではないとのことである。

また、仮に不適切なガバナンスを行っている障がい者スポーツ団体が存した場合であっても、事実上の指導を行うことはできるものの、直接又は間接に強制することはできず、重大な事案が生じた場合などに、より実効性のある措置がとれるようにすべきか否かについては検討を進めているとのことであった。

具体的には、JPSA への登録や JPC に加盟するにあたって遵守すべき団体の運営や社会の一員としての行動規範や倫理に関するガイドラインの制定が検討されるとのことである。

3 障がい者スポーツ団体を含む競技団体における具体的事例

次に、障がい者スポーツ団体が当事者となった紛争で、これまでに当機構において仲裁決定がなされた事案のうち、障がい者スポーツ団体の判断、決定が誤っていると判断された事案について概要を説明した上、問題点を検討する。

(1) 日本障害者バドミントン協会の事例

(JSAA-AP-2010-005 事案。 <http://www.jsaa.jp/award/AP-2010-005.html>)

【当事者】

申立人：被申立人に登録している障がい者バドミンントンの選手である。

被申立人：日本障害者バドミントン協会。障がい者バドミントンに関する統一組織として設立された任意団体であり、現在は存在しない（現在は、同様の目的を持つ団体としては、日本障がい者バドミントン連盟が存在する。）。

【事案の概要】

2010年5月に被申立人が開催した代表選考合宿において、申立人は参加し、対障がい者との試合についてシングルス、ダブルスともに全勝した。申立人は、当該合宿中に行われた選考会議に参加していたコーチから、申立人がシングルス、ダブルスのいずれも日本代表に決定したことを聞いた。しかし、後日の正式発表において、申立人はダブルスの日本代表に選出されず、その後の話合いにおいても納得できる説明が得られなかったため、申立てに至った事案である（なお、その後、被申立人において、申立人をシングルス、ダブルスの双方の代表に選出する旨の決定がなされたため、申立人は、代表に選出されたことの

確認を求める訴えを追加している。)

【事実認定及び決定の概要】

本件申立て直後、被申立人から申立人に対して、申立人を代表に選考するとの決定を行った旨の連絡がなされ、被申立人から仲裁パネルに対して、出場種目選出方法・決定基準に落ち度があったことを認め、再度選考を行う趣旨が記載された答弁書が提出され、さらに、その後、申立人をシングルス、ダブルスへ出場させることを決定した旨の意見書が提出された。

本件では、代表選考についての具体的な基準が定められていなかったものの、仲裁パネルは、「代表選考については、できるだけ具体的な基準が定められるべきであるとはいえる。しかし、代表選考は客観的な数値にしたがい自動的に決まる旨の基準があらかじめ定められているような場合であれば格別、このような基準がない場合は、競技団体としては、当該競技に関する専門的見地及び大会で好成績を挙げるための戦略的見地から、記録以外のさまざまな事情、たとえば技術以外の能力、調子、実績、団体競技であれば競技者間の相性等を総合考慮して判断することも、選手選考の性質上必要であると考えられる。ただ、選考過程において、試合結果等の数値を考慮せず恣意的な判断を行う等、競技団体としての専門性を放棄するような裁量を逸脱する判断が行われた場合のみ、当該代表選考が無効ないし取消しうべきものとなると解するのが相当である」と判示し、申立人をシングルス、ダブルスの両方に出場させるとした決定については、裁量の逸脱等はなく、また手続としても、決定の無効・取消をもたらすようなものとは認められないとした。

(2) 日本ボッチャ協会の事例

(JSAA-AP-2013-005 事案。 <http://www.jsaa.jp/award/AP-2013-005.html#02>)

【当事者】

申立人：特定のボッチャクラブに所属するボッチャの選手である。

被申立人：「国内のボッチャ大会等の開催に関すること」及び「ボッチャ競技選手の強化、育成及び、国際大会派遣等に関すること」などの事業を行う団体（当時は任意団体）である。

【事案の概要】

被申立人は、ニューズレターにおいて、強化指定選手（国際大会派遣対象者）の選考基準として、「日本選手権上位成績者」とする基準を記載していた。

申立人は、日本選手権において、自らが所属するクラスにおいて優勝したもの

の、申立人ではないA、B、C（当該大会においてベスト16）が国際大会派遣者となったため、申立てに至った事案である。

【事実認定及び決定の概要】

被申立人は、日本選手権後、別途選考合宿を開催し、代表選手を選考することを目的に実施する旨を申立人を含む競技者に事前に通知した。被申立人は、上記選考合宿に先立ち、選考合宿での評価・選考基準として、技術、知識、体力及びコミュニケーションの4項目について、それぞれA、B、Cの三段階で評価する旨決めていたが、申立人を含む競技者に対しては、「ア. 合宿中の練習課題、練習試合の結果及びその内容」、「イ. 合宿中の生活状況」及び「ウ. 国際大会に順応できる健康面、体力面、メンタル面」について総合的に判定し、選考する旨を通知していた。

上記選考合宿において、申立人は、体力とコミュニケーションについて三段階中最も低い評価であるCの評価を受け、代表選考を受けることができなかった。仲裁パネルは、代表選考にかかる判断基準として、「代表選考は客観的な数値にしたがい自動的に決まる旨の基準があらかじめ定められているような場合であれば格別、このような基準がない場合は、競技団体としては、当該競技に関する専門的見地及び大会で好成績を上げるための戦略的見地から、記録以外のさまざまな事情、たとえば技術以外の能力、調子、実績、団体競技であれば競技者間の相性等を総合考慮して判断することも、選手選考の性質上必要であると考えられる。ただ、選考過程において、試合結果等の数値を考慮せず恣意的な判断を行う等、競技団体としての専門性を放棄するような裁量を逸脱する判断が行われた場合にのみ、当該代表選考が無効ないし取消しうるべきものとなる」との判断基準を採用し、国際大会派遣対象者の選考基準について「日本選手権上位成績者」としているところ、上位成績者という記載内容は明確ではないものの、16名が参加した日本選手権においては少なくとも8位以上でなければ上位成績者とはいえないことが原則であること、もともと、このような明確でない基準は「客観的な数値にしたがい自動的に決まる旨の基準」ということもできないため、例えば上位成績者の成績を凌駕することが明白な場合など、上位成績者以外の者を選出する合理的な理由が認められる場合には、例外的に上位成績者以外から国際大会派遣対象者を選出することも許されるというべきであると判示した上で、もともと、選考基準として開示されていなかったコミュニケーション能力を重視するのは適当ではないこと、技術と知識は申立人の方が優れていることを被申立人も認めていることなどからすると、Cが申立人の成績を凌駕することが明白とはいえないとして、申立人を代表に選出しないとする決定は取り消されるべきであると判示した。

(3) 小括

上記(1)の事例はそもそも代表選考基準が定められていない事例であり、上記(2)の事例は代表選考基準自体は定められていたものの、曖昧であり、かつその運用も適切になされたのかについて疑義が残る事例である。

公開された決定のみからでは、上記(1)の事例や上記(2)の事例を生じせしめる原因となった代表選考の考え方は明らかではない。しかし、上記(1)の事例では、仲裁申立てが行われる前の話し合いにおいて、被申立人は申立人の要求を受け入れるとの意思を表明しており、また、上記(2)の事例では、決定文に「本件定例理事会において、『ユース対象選手であっても、選考合宿で有望であれば、アジア・オセアニア大会にエントリーさせる事も検討する。』との決議」がなされたことが記載されていることからすれば、上記(1)の事例においては、選考決定機関自体が明確な基準もない中で、明確に説明できるだけの根拠資料をもって、代表選考を行わなかったこと、上記(2)の事例においては、選手決定機関に、公表していなかった選考基準が存在し、その比重が大きかったことが伺われる。これらは、いずれも、ガバナンスの基本である、ルールを作り、適切にルールを運用することができていないという他ないが、他方で、このような「ガバナンス」の基本的な考え方さえ浸透していれば、防ぐことができた事例でもあると思われる。

なお、上記(1)事例及び上記(2)事例は、いずれも法人化していない任意団体において生じた事例である。しかし、当職は、法人化していない事実が直ちに適切なガバナンスが実現できていないことを意味したり、逆に、法人化すれば直ちに良好なガバナンスが実現できることを意味するとは考えていない。確かに、法人化していない団体については、定款を始めとする団体のルール作りが義務付けられていない一方で、法人化した団体においては、一定のルール作りが義務付けられており、また、その他にも法定の義務を負うため、適切なガバナンスが実現される素地は揃っているといえる。しかし、ガバナンスは、上記のとおり、ルールを作り、適切にそのルールが運用される必要があり、ルールがあってもそのルールを知らず（または無視し）、適切に運用しなければ、ガバナンスを実現することはできないからである。このことは、法人化している健全者のスポーツ団体においても、上記(1)事例及び上記(2)事例と同様の問題が生じていることから明らかである⁶。

⁶ 代表選考の事例に限らず、法人化している健全者スポーツ団体においても、ルール作り及びその適切な運用が問題になった事例は枚挙に暇がない。参照 <http://www.jsaa.jp/award/>

4 英国における障がい者スポーツ団体のガバナンスの現状及び取り組み等

Tate 氏によれば、SRA においては、健常者のスポーツ団体か障がい者のスポーツ団体かによって、取扱いに差は設けておらず、また、実際に相談内容等に差異は生じておらず、障がい者スポーツ団体に対象を限定した活動も特には行っていないとのことであった。

また、障がい者スポーツ団体は、規模が小さく、人力的余裕、経済的余裕が少なく、またボランティアで支え得られた小さなコミュニティであることが多く、これらを原因とする問題、紛争が生じやすい環境にあることに違いはないが、これは、小規模であったり、人気のない健常者スポーツ団体であっても同様であるとの認識も披瀝された。

障がい者スポーツ団体のような小規模なスポーツ団体の初期の相談内容として最も多いのは、どのように団体を設計するかという点であり、法人化を含めたアドバイスを行っているとのことであった。

SRA では、スポーツ団体が遵守すべきガバナンスの原則として 7 個の原則を定めている。以下において紹介する。

(1) 原則 1 高潔性：スポーツ、レクリエーション等の守護者として振る舞うこと (Integrity: Acting as guardians of the sport, recreation, activity or area)

⇒役員会は、スポーツ団体の活動だけでなく、広くスポーツ、レクリエーション等において、高い高潔性を維持しなければならない。

具体的には、

- スポーツ、レクリエーション等に関する将来像、任務、価値及びレピュテーションを設定し、保護すること、
- スポーツに関する倫理基準を高いレベルで維持すること
- 競技者、参加者、加盟員の視点を考慮すること
- 参加者のモラルと健康を保護し、促進すること
- 平等と多様性を促進し、守られているかを監視すること
- 役員がその役割を果たすのに適切な時間が与え、効率を阻害するほどに多くの役割や義務を与え過ぎないようにすること
- アンチ・ドーピングやその他の高潔性の問題に関する教育や訓練をサポートすること

などが考えられるとされている。

(2) 原則 2 役員会の役割を定義し、評価すること (Defining and evaluating the role of your board)

⇒役員会は、自らの役割、そして、いかに組織に貢献するかについて理解し、また、評価する必要がある。

具体的な施策としては、

- 定款や、信託証書等の組織統治に関する書類に詳しくなること
 - 組織統治に関する書類をレビューしアップデートすること
 - 組織の構造が適正であるようにすること
 - 役割、責任分担を明確にし、役員会の権限分掌に関する文書を作成すること
 - CEO をリクルート、指名、監視、サポートすること
 - ボランティアを含むスタッフの福祉について責任を持つこと
 - 組織に関して全ての要素について適切な情報を持つようにすること
- などが考えられるとされている。

(3) 原則 3 将来像、任務及び目的を設定すること (Setting vision, mission and purpose)

⇒役員会は、組織の戦略及び未来像を設定し、日々の運営に関与することなく、それらを遵守するようにしなければならない。

具体的な施策としては、

- 参加者を組織の任務の中核に据えること
- 戦略を支持する組織の価値を見極めること
- 包括性及び多様性を含む価値を保護すること
- 戦略的レビューを行うこと
- 参加者、競技者、スタッフ及び加盟員と相談の上、スポーツ、レクリエーション、組織等が達成すべき目的の将来像を設定する戦略プランを作成すること
- 将来像、任務及び目的を達成し、サポートする挑戦的であるが現実的な目標を設定すること

などが考えられるとされている。

(4) 原則 4 客観性：バランスの取れた、包括的で能力の高い役員会 (Objectivity: Balanced, inclusive and skilled board)

⇒役員会は、組織のニーズに合った、能力が高く、知識、専門性においてバランスが取れた個人によって構成されるべきである。すなわち、独立した専門家や異なるスポーツやコミュニティの代表者を含むべきである。

具体的な施策としては、

- 新しい役員を適切な方法でリクルートすること

- 役員会の指名において、バランスが取れた面接、推薦を行うこと
 - 役員会の後継計画を積極的に行うこと
 - 役員会の構成が、組織が属するコミュニティ及び社会の多様性を適切に反映したものであること
 - 効果的に決定を行うために、8名から12名の役員で役員会を構成すること
 - 最低でも25%の独立した、業務執行を行わない、スポーツ界以外の知識と専門性を有する外部者を登用すること
 - 理想的には、客観的な視座を持つために、独立した長を有すること
 - 役員が、能力、平等、リーダーシップ、高潔性及び経験をもとに選ばれるようにすること
- などが考えられるとされている。

(5) 原則 5 基準、システム及びコントロール (Standards, system and controls)

⇒役員会は、組織が運営されるべき基準、組織を適切かつ効果的にコントロールする役割について知る必要がある。

具体的な施策としては、

- 組織に求められる法令、規則に従うこと
 - 重要かつ明確なポリシーを定め、毎年レビューを行うこと
 - 効果的なシステムと手続を定めるようにすること
- などが考えられるとされている。

(6) 原則 6 説明責任及び透明性 (Accountability and transparency)

⇒役員会は、競技者、参加者及びメンバーに対してオープンで説明可能である必要がある。また、その行動は、精密な調査に耐えうるものでなければならない。

具体的な施策としては、

- 様々な利害関係者に対して説明を行うこと
 - 適切な不平、不服申立手続を設定すること
 - 倫理的責任を持ち、全ての人を公正、平等に取り扱うこと
 - 多様性を取り入れ、役員会の代表を、加盟員及び社会を反映したものであるようにすること
 - 説明文書を加盟員が利用可能な状態にすること
- などが考えられるとされている。

(7) 原則 7 スポーツが置かれた状況を理解し、従事すること (Understanding and

engaging with the sporting landscape)

⇒役員会は、海外及び国内のスポーツを取り巻く状況を知る必要があり、組織を適切なポジションに置く必要がある。

具体的な施策としては、

- 戦略投資家や商業的なパートナー等の他の団体との重要な関係を理解すること
- 国際競技団体との適切な関係を維持すること
- 組織と、クラブ、加盟員及び参加者との関係を定義すること
- 競争スポーツの階層及び草の根レベルとエリートレベルの参加者との間の「道」を理解すること

などが考えられるとされている。

5 提言

(1) 積極的な働きかけ（縦の繋がり）

日本における障がい者スポーツ団体の現状は、上記 2(2)にも記載したとおり、パラリンピック競技の競技団体であっても、いくつかの団体においては、法人化するための人員等を割くことすら難しい状況にある。

このような中で、障がい者スポーツ団体が、能動的にガバナンスを整備することは考えにくい。

他方で、上記 2(2)記載の法人化に向けた各障がい者スポーツ団体の意識に表れるように、各障がい者スポーツ団体においても、適切なガバナンスを実現する意思がないわけではないと考えられる。

したがって、JPSA が法人化を促進するために各障がい者スポーツ団体に積極的に働きかけたように、定期的に JPSA、JPC や当機構が主体となり（弁護士会等の協力を得ることも考えられる。）、障がい者スポーツ団体に対する講習会を行うなど、ガバナンスの実現についても積極的に働きかけていくことが肝要であるように考えられる（また、その際に意見交換等も可能である。）。

(2) 各障がい者スポーツ団体の交流の促進（横の繋がり）

上記(1)の縦の繋がりに加え、各障がい者スポーツ団体間における意見交換や、問題の共有を行うことも有用であると考えられる。同じ規模の団体や、かつて同じ規模であった団体と交流することで、問題点を発見、共有し、また、解決策を共有することができる可能性があるからである。

他方で、かかる「横の繋がり」を構築するためだけに各障がい者スポーツ団体を集めることは、人員の余裕がない現状では相当ではないと考えられる。そのため、上記(1)記載の講習会の前後や、国民体育大会等を利用して、そのような機会を作出すべきであるとする。

(3) 仲裁制度の理解増進について

以上に加え、当機構が行っている理解増進事業、すなわち、ガバナンスが適切に行われなかった結果生じる紛争及びこれを予防するために必要な施策に関する普及活動を上記(1)及び(2)に併せて行うことも考えられる。なぜ、ガバナンスが必要となるのかということを理解するために、ガバナンスが不適切であった結果生じた紛争事例を知ることは極めて効果的であり、いかなるガバナンスが必要であるかを理解することに最も資するものである。

しかし、法人化を行う余裕すらない団体に対して、ガバナンスが行われなかった結果生じる紛争事例を紹介することは、過度に団体を運営することのリスクを強調してしまい、小規模で団体を運営している運営主体を萎縮させてしまう恐れもある。

他方で、当機構には、実務経験豊かな学者、弁護士が所属しており、紛争事例の紹介なくしても、障がい者スポーツ団体のガバナンスの強化に資することができるものと思料する。したがって、障がい者スポーツ団体に対する理解増進事業は、JPSA や JPC 等と協力の下、慎重に、かつ確実に進める必要があるものとする。

以上