

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、.....	35
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	63
【具体的な実践例】.....	64
(2) 会議体の構成の適正(4項目)	65
□ 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)	65
【解説】.....	65
◆ 求められる理由	65
◆ ポイント	66
① 多様な意見の反映とは？	66
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	66
【具体的な実践例】.....	67
□ 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	68
【解説】.....	68
◆ 求められる理由	68
◆ ポイント	68
【具体的な実践例】.....	69
□ 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	70
【解説】.....	70
◆ 求められる理由	70
◆ ポイント ～任用基準、選任基準とは	70
【具体的な実践例】.....	71
□ 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	72
【解説】.....	72

◆ 求められる理由	72
◆ ポイント	73
① 任期制限	73
② 再任制限、定年制度	73
【具体的な実践例】.....	74
(3) 会議体の手続の適正(4項目)	75
□ 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	75
【解説】.....	75
◆ 求められる理由	75
◆ ポイント ~会議体運営のルール	75
【具体的な実践例】.....	76
□ 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	77
【解説】.....	77
◆ 求められる理由	77
◆ ポイント	77
① 定期的な理事会の開催	77
② 電話会議、テレビ会議、書面決議等の活用	78
③ 議題や議案内容の事前把握	78
【具体的な実践例】.....	79
□ 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	80
【解説】.....	80
◆ 求められる理由	80
◆ ポイント ~利益相反を規制する規程	81
【具体的な実践例】.....	81
□ 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	82

【解説】.....	82
◆ 求められる理由	82
◆ ポイント	83
① 議事録の作成	83
② 議事録の公開	83
【具体的な実践例】.....	84
(4) 会議体における監督(1項目).....	85
□ 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	85
【解説】.....	85
◆ 求められる理由	85
◆ ポイント	86
① NF 運営の報告とは?	86
② 「監督」とは? ~十分な情報収集と懸念点の指摘、修正	86
【具体的な実践例】.....	87
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	88
(1) 運営権限と責任の明確化(1項目).....	89
□ 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	89
【解説】.....	89
◆ 求められる理由	89
◆ ポイント ~明確な取決めとは	89
【具体的な実践例】.....	90
(2) 運営ルールの整備(4項目).....	91
□ 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	91

【解説】	91
◆ 求められる理由	91
◆ ポイント	92
① 経費使用に関するルール	92
② 会員登録や強化指定、代表選考に関するルール	92
【具体的な実践例】	93
□ 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	94
【解説】	94
◆ 求められる理由	94
◆ ポイント ~透明性とは	94
【具体的な実践例】	95
□ 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	96
【解説】	96
◆ 求められる理由	96
◆ ポイント	97
① 重要な契約	97
② 制度設計 ~入札方式や随意契約における留意点	97
【具体的な実践例】	98
□ 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	99
【解説】	99
◆ 求められる理由	99
◆ ポイント	99
① 専門家のサポート	99
② 専門家の選択	100
【具体的な実践例】	100
(3) 具体的業務運営の監督(2項目)	101

□ 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	101
【解説】.....	101
◆ 求められる理由	101
◆ ポイント ~監査報告	101
【具体的な実践例】.....	102
□ 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	103
【解説】.....	103
◆ 求められる理由	103
◆ ポイント	104
① 監事の専門性、能力	104
② 監事の独立性	104
③ 会計監査だけでない、業務監査	105
【具体的な実践例】.....	106
4 NFの会計処理に関するフェアプレーガイドライン	108
(1) 適正処理、公正な会計原則の実施(3項目)	109
□ 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	109
【解説】.....	109
◆ 求められる理由	109
◆ ポイント ~適正処理、公正な会計原則	110
【具体的な実践例】.....	111
① 財産の独立管理	111
② 領収書その他証憑に基づいた支出	111
③ 監事との情報共有、連携強化	112
④ 重要なイベント等に関する収支報告書の作成	112
□ 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	113

【解説】.....	113
◆ 求められる理由	113
◆ ポイント ～職業専門家による監査とは	113
【具体的な実践例】.....	114
□ 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	115
【解説】.....	115
◆ 求められる理由	115
◆ 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	115
【具体的な実践例】.....	116
(2) 財務計画の実施(2 項目)	117
□ 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	117
【解説】.....	117
◆ 求められる理由	117
◆ ポイント	118
① 財務計画	118
② 財務会計方針、手続等	118
【具体的な実践例】.....	119
□ 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	120
【解説】.....	120
◆ 求められる理由	120
◆ ポイント	120
① 財務に係る書類等の報告、承認手続の実施	120
② ウェブサイト等での公開	120
【具体的な実践例】.....	121
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	122

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築(6項目).....	124
□ 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.....	124
【解説】.....	124
◆ 求められる理由 ~懲罰制度、紛争解決制度の整備.....	124
◆ ポイント ~適正手続.....	125
① 懲罰制度や紛争解決制度を規定する.....	125
② 規定に従って実施されていること.....	125
【具体的な実践例】.....	126
□ 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.....	127
【解説】.....	127
◆ 求められる理由 ~適正な懲罰機関や紛争解決機関とは.....	127
◆ ポイント.....	128
① 独立・中立.....	128
② 専門性.....	128
③ 相談窓口 ~利用しやすい紛争解決機関.....	128
【具体的な実践例】.....	130
□ 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.....	132
【解説】.....	132
◆ 求められる理由 ~手続の適正さ.....	132
◆ ポイント.....	133
① 懲罰基準の明確化.....	133
② 手続保障(聴聞や弁明の機会の付与)の重要性.....	134
③ 審理の迅速さとのバランス.....	134
【具体的な実践例】.....	135
□ 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.....	136
【解説】.....	136
◆ 求められる理由 ~専門的ノウハウ活用の必要性.....	136
◆ 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.....	136

【具体的な実践例】.....	137
□ 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	138
【解説】.....	138
◆ 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	138
◆ ポイント	139
① NFにおける全ての懲罰や紛争	139
② 自動応諾条項 ～仲裁制度の利用の事前合意	139
③ 申立期間について	140
【具体的な実践例】.....	141
□ 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	143
【解説】.....	143
◆ 求められる理由 ～制度へのアクセス機会の確保	143
◆ ポイント ～手続規程のウェブサイト等での公開	143
【具体的な実践例】.....	144
6 NFの情報公開に関するフェアプレーガイドライン	146
(1) ウェブサイト等による情報提供(3項目)	148
□ 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	148
【解説】.....	148
◆ 求められる理由 ～NFの組織関係の一覧性	148
◆ ポイント	149
① 組織図	149
② 役員構成	149
③ ウェブサイト等での公開	149
【具体的な実践例】.....	150
□ 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	151
【解説】.....	151
◆ 求められる理由	151
◆ ポイント ～定款、その他の NF 運営規則公開の重要性	151
【具体的な実践例】.....	152
□ 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	153
【解説】.....	153
◆ 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	153
◆ ポイント ～その他 NF 運営に関する報告書等	153
【具体的な実践例】.....	154
(2) 広報戦略の策定その他(2項目).....	155
□ 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	155
【解説】.....	155
◆ 求められる理由 ～対外広報の重要性	155
◆ ポイント	156
① 広報	156
② 担当者の設置と専門家のサポート体制	156
【具体的な実践例】.....	157
□ 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	158
【解説】.....	158
◆ 求められる理由 ～苦情への適切な対応	158
◆ ポイント	158
① 苦情窓口の設置	158
② 誠実な対応	158
【具体的な実践例】.....	159
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	160

(1) アンチ・ドーピング活動への取組(1項目)	161
□ 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	161
【解説】.....	161
◆ 求められる理由 ～アンチ・ドーピングの必要性	161
◆ ポイント	162
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	162
② 当該規程に従った運営の実施	162
③ 関係者への積極的かつ実効的な情報提供	163
【具体的な実践例】.....	164
(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)	165
□ 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	165
【解説】.....	165
◆ 求められる理由 ～スポーツの公正維持	165
◆ ポイント	166
① 倫理規程の整備	166
② 必要な施策の実施	166
【具体的な実践例】.....	167
(3) 差別の禁止(1項目)	169
□ 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	169
【解説】.....	169
◆ 求められる理由 ～差別禁止	169
◆ ポイント	169
① 倫理規程の整備	169
② 必要な施策の実施	169

(4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止(2項目)	171
□ 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	171
【解説】.....	171
◆ 求められる理由	171
◆ ポイント	172
① 暴力行為、セクハラ・パワハラ行為の禁止規程の整備	172
② 必要な施策の実施	172
【具体的な実践例】.....	173
□ 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	174
【解説】.....	174
◆ 求められる理由	174
◆ ポイント	174
【具体的な実践例】.....	175
(5) 安全性の確保(1項目)	176
□ 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	176
【解説】.....	176
◆ 求められる理由	176
◆ ポイント	177
① 安全の確保、事故防止のための措置	177
② 損害保険等の整備	177
③ 事故情報の集積と研究	177
【具体的な実践例】.....	178
8 NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン	180

(1) 危機管理体制の構築(1項目)	181
□ 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	181
【解説】.....	181
◆ 求められる理由 ～社会的な説明責任のための総合施策	181
◆ ポイント	182
① 危機管理体制の構築	182
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	182
③ 具体的なマニュアルの実施	182
④ 役員の責任等に対する保険等の措置	183
【具体的な実践例】.....	183
(2) 不祥事発生時の対応(3項目)	184
□ 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	184
【解説】.....	184
◆ 求められる理由	184
◆ ポイント	185
① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動	185
② 不祥事案における再発防止策の策定、処分	185
③ 外部有識者の関与	185
④ 第三者委員会の設置	186
【具体的な実践例】.....	187
□ 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 188	188
【解説】.....	188
◆ 求められる理由	188
◆ ポイント	189
① 不祥事案における対応経過の情報公開	189
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	189

③ 処分決定、再発防止策についての情報公開	189
【具体的な実践例】.....	190
□ 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	191
【解説】.....	191
◆ 求められる理由	191
◆ ポイント	191
① 一定期間の経過	191
② 達成状況の検討、対外的な情報公開	191
【具体的な実践例】.....	192

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 194

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