

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

## 1 フェアプレーガイドライン利用のポイント

### (1) 担当理事の設定、NF 自身によるセルフチェック

このガイドラインは、第三者による評価基準ではなく、NF が自らガバナンス強化に取り組むに当たり、その指針を示し、NF によるガバナンス強化を支援するためのものです。

ガバナンス項目は、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、NF 自らガバナンス強化の進展状況を把握し、そして、どの分野のガバナンス強化を図るべきなのかを知ることができます。

まずは、NF 内にて担当理事等の責任者を決めていただき、セルフチェックシートを活用し、セルフチェックを行ってみてください。

### (2) 各 NF のガバナンス強化進展状況に応じた利用

NF によっては、既に達成している項目が多い NF も存在し、その場合、NF がさらに取り組むべき項目のみを参考にしてガバナンス強化を図ることができるよう、このガイドラインは、それぞれの項目のみを参照すれば、NF が直ちにガバナ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1から説明を行っており、NF 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。複数の項目で重複する記載もありますが、それは、このような NF によるガイドライン利用への配慮のためです。

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してみてください。

なお、NF ごとにガバナンス強化の進展状況が異なるため、一概に全 NF に対してその重要度を普遍的に述べることは困難ですが、まず、NF 組織運営としての骨格として、1から3、5の分野を固め、その後、その他の分野に広げることが考えられます。全般的にガバナンス強化進展状況が芳しくない NF にとっては、このような視点で進めることも重要です。

もともと、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催が決定している現在においては、2020年までの5年間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しょう。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、判明したガバナンス強化の進展状況に応じて、NF 自らがガバナンス強化の優先順位を決定できるようにしてありますので、NF 自らがこれを判断し、2020年までの5年間のスケジュールを立てて、進めていくことが重要です。

### (3) その他の支援策との関連

しかしながら、このガイドラインだけでは、NF のガバナンス強化支援策は十分ではなく、本調査研究では、その他の支援策を提言することを検討しています。

具体的には、NF が自助努力としてこのようなガイドラインを使用する場合にどのように実効的に使用するか、また、第三者からの支援として、セミナー、講習会の実施や、実践成功例共有プラットフォーム、共同事務組織等の設立、相談窓口の設置、専門家等人材の紹介・派遣等と連携させていくことが重要です。

このような具体的支援策と連携することにより、NF がこのガイドラインに記載されている基本的項目を達成できることを狙いとしています。

## 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

具体的に NF に必要なガバナンスを検討するにあたっては、一般的に組織のガバナンスに必要とされる原則の中から、特に NF にとって必要なガバナンス原則を吟味しなければなりません。

そこで、まず、国内スポーツを統括する NF の本質的特徴を検討してみましょう。

#### (1) NF の本質的特徴

##### ① 1つの組織

NF も、スポーツ団体である前に、1つの組織であり、多くの人間が関わるため、これらの人間が適正かつ合理的な行動を行い、それらを組織運営に反映する体制が求められます。1人が全ての業務を行うことはできず、限りある人的資源を有効に分配し、効率的な運営を行う必要があります。

##### ② スポーツ団体

平成23年に制定されたスポーツ基本法第5条では、「スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする。2 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。3 スポーツ団体は、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。」と定められています<sup>1</sup>。

平成24年3月に文部科学省が策定した「スポーツ基本計画」では、特に、今後5年間に総合的かつ計画的に取り組むべき施策として、「第3章 6. ドーピング防止やスポーツ仲裁等の推進によるスポーツ界の透明性、公平・公正性の向上」における「スポーツ団体のガバナンス強化と透明性の向上に向けた取組の推進」の内容として「組織運営体制の在り方についてのガイドラインの策定・活用、スポーツ団体における、運営の透明性の確保やマネジメント機

<sup>1</sup> スポーツ基本法 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm)

能強化」の2点が掲げられました<sup>2</sup>。

このようにスポーツ団体は、スポーツ基本法の理念の実現が求められる団体であり、さらに、スポーツ基本計画での重点施策の対象として、ガバナンス強化が求められています。

### ③ 国内スポーツを統括する組織

さらに、NFは、対象スポーツに関しては、国内を統括する団体です。対象スポーツに関する代表選手等の選考権限や選手強化予算の配分権限等、特別な権限を独占的に有する組織であり、他に類を見ない唯一の組織です。

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す(永続性)。

さらに、スポーツの公益的性格や、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、その運営における社会的影響力は極めて大きいです(公共性)。

## (2) NFの本質的特徴から導かれる7つのガバナンス原則

このようなNFの本質的特徴から、NFに必要なガバナンス原則を検討すると、以下の7つの原則が導かれると考えられます。

### ① 権限と責任の明確化

NFのような大きな組織を機能的に運営するためには、1人が全ての業務を行うことはできません。限りある人的資源を有効に分配し、効率的な運営を行う必要があります。それぞれの人的資源の権限と責任を明確化することで、これを達成することが可能になります。また、これにより、権限の集中や独断専行を防止することも可能になります。

### ② 倫理的な行動、法令遵守

NFも、スポーツ団体である前に、社会における活動主体であり、適用対象となる法令を遵

---

<sup>2</sup> スポーツ基本計画

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/sports/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359\\_3\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359_3_1.pdf)

守しなければなりません。さらに、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、高度に倫理的な行動が求められます。

特に、多様なステークホルダー(利害関係者)の基本的な人権を尊重し、不当な差別や暴力、パワハラ、セクハラ等の人権侵害が起こらないような倫理的な行動をとらなければなりません。

### ③ 適正なルール整備

NF 業務における権限の行使は、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、多くのステークホルダー(利害関係者)に多大な影響があるため(公共性)、間違いがあってはならず、また人によって行使される内容に違いがあってはならないため、適正なルール整備を行い、このルールに従って運営されなければなりません。

### ④ 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。

### ⑤ 戦略的計画性

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。

そこで、NF は、永続的な組織運営のために、人材の育成、確保、多様な資金源の獲得等に努めなければなりません。

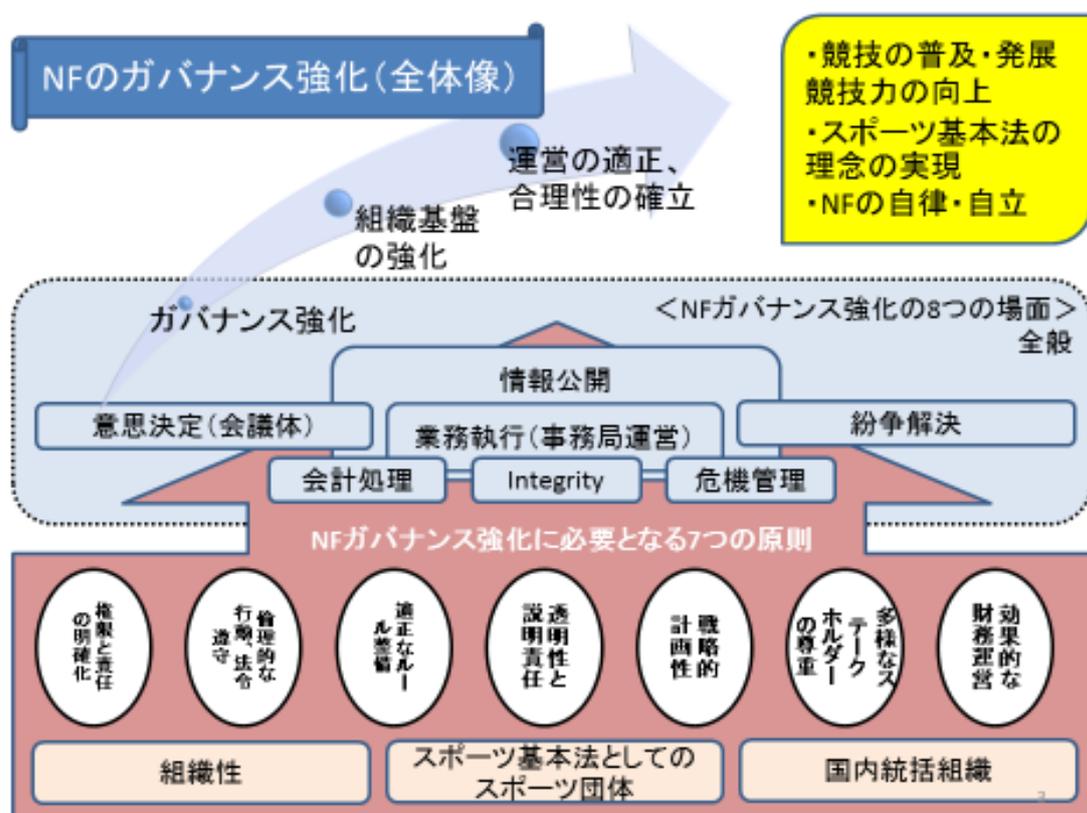
### ⑥ 多様なステークホルダーの尊重

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、その運営における社会的影響力は極めて大きく(公共性)、このようなステークホルダー(利害関係者)の意思を十分に尊重する必要があります。

### ⑦ 効果的な財務運営

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)、その安定的な財務運営、機能的な配分のために、効果的な財務運営を行う必要があります。



### 3 ガイドライン策定におけるコンセプト

#### (1) ガイドラインの対象範囲 ～NF が対象とすべきガバナンスとは？

まず、ガイドラインが対象とする範囲ですが、NF の不祥事においては、公金の不正使用のケースが多いため、不適切経理面に絞ってガイドラインを作成すべきである、との考え方もあります。

ただ、NF の不祥事は、前述の通り、不適切経理面に限られるものではなく、また、本調査研究の目的は、NF の競技の普及、振興、競技力の向上の大前提となる NF の組織基盤を確立、強化することにありますので、不適切経理面に限られるものではありません。

そこで、ガイドラインが対象とする範囲は、NF が有する機能としての、意思決定機能（立法権限）、業務執行機能（行政権限）、紛争解決機能（司法権限）を始めとする、NF 運営全般としました。

#### (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？

続いて、今回のガイドラインのレベルを考えるに当たり、その強化、確立が求められる主体は、中央競技団体（NF）であることを前提としています。

##### ① NF の本質的特徴、公益性

NF は、スポーツ団体の中でも、特定の競技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、権限行使による社会的影響力が極めて大きく、重大な権限を行使するという NF の組織特質にかんがみれば、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、NF 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 NF は、公益認定を受ける存在にあるため、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。このような公金受給や公益認定において既に用いられている基準やガイドラインは、ガイドラインのレベルとして非常に参考になると考えられます。

また、NF 等の不祥事に関しては、既に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や日本体育協会作成の選手強化 NF 事業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、NF に求められる内容が明確になっ

で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。

## ② 海外の NF を対象としたガイドラインとの比較

海外の事例でも、イギリスの中央競技団体に求められるガバナンス項目が明記された TTTA(Things to Think About; ガバナンス自己診断ツール)では、6つの領域、12の要件、合計 61 項目のガイドラインが設けられています<sup>3</sup>。また、ヨーロッパ連合(EU)が公表している「Principles of good governance in sport」においても、普遍的なガバナンス原則として、10原則、40 テーマ、58 項目のガイドラインが設けられています<sup>4</sup>。このような海外の事例がある中で、平成 26 年 11 月、国際オリンピック委員会(IOC)が公開した、「Olympic Agenda 2020: 20+20 Recommendations」<sup>5</sup>の草案においても、27 番目の項目として、「Comply with basic principles of good governance」が、2020 年東京オリンピック・パラリンピックを迎える、オリンピックムーブメントに関わる全ての団体に対して、後述する「Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement」への遵守を推奨しており、日本の NF がどのようなレベルのガバナンス強化を目指しているのか、海外に向けて発信する視点も意識しました。

このガイドラインでは、上記のレベルを達成する上で、NF に必要な最低限のガバナンス指針を明らかにしています。

## (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

### ① NF の運営場面に応じたガイドライン

この点、フェアプレーガイドラインも、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。

NF の理事、委員、事務局員は、多くの人間がボランティアスタッフ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ることから、このような実態に沿う形で、フェアプレーガイドラインの実施を図る必要があり、法的な整理や理念的な整理よりは、より実務的に使いや

<sup>3</sup> [http://archive.sportengland.org/support\\_advice/governance\\_finance\\_control/the\\_ttta\\_self-help\\_tool.aspx](http://archive.sportengland.org/support_advice/governance_finance_control/the_ttta_self-help_tool.aspx)

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrlb2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrlb2-sept2013.pdf)

<sup>5</sup>

[http://www.olympic.org/Documents/Olympic\\_Agenda\\_2020/Olympic\\_Agenda\\_2020-20-20\\_Recommendations-ENG.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf)

すい整理を行う必要があります。その意味では、NF の運営場面ごとに整理するのが最もわかりやすく、使いやすい形になると考えられます。

NF の運営場面を検討すれば、NF 運営に当たっては、会議体運営、具体的業務運営、紛争解決という場面が中心的な場面となります。

また、NF の公共性、スポーツ基本法に定められた「運営の透明性」(同法第 5 条第 2 項)という性質からすれば、情報公開の面は避けられません。

一方で、日本のスポーツ界における近年の不祥事案を見れば、会計処理の問題や、インテグリティ(高潔性)の問題、危機管理の問題等が頻発しているため、これらをあえてクローズアップして、整理を行うことが NF のガバナンス確立、強化に資すると考えられます。

そこで、本調査研究においては、以下の 8 つの分野に従って、フェアプレーガイドラインを策定することとしています。

- 1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン
- 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 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
- 4 NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン
- 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
- 6 NF の情報公開に関するフェアプレーガイドライン
- 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
- 8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン

## ② 現状の実務との調和

前述の通り、NF が強化すべきガバナンスの内容は、一般法人法、公益認定法等の法人法、公金受給や公益認定において用いられている基準やガイドライン、日本オリンピック委員会や日本体育協会が定める選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン、倫理規程等で具体化されている面もあり、このような既に取り組みされているガバナンスの内容を継続することが、NF の役員、委員、事務局員にとって使いやすくなると考え、このような内容を踏まえました。

### ③ 解説及び具体的実践例の提示、

一方で、ガバナンスとは、本来、それを強化、確立すべき組織が自らの力で実現すべきものであり、自らの力で取り組むからこそ、将来的な組織基盤の強化に向かいます。

とすれば、NF の役員や委員、事務局員が自ら取り組むために、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、NF が自ら取り組むべき具体的実践例を提示した上での、わかりやすいガイドラインとする必要があると考えました。

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、NF が各項目のガバナンス強化に取り組むに当たって、参考になるNFによる実践例を記載しました。この実践例は、とりいそぎ分科会委員が、各NF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ものですので、不十分な点もありますが、今後、各NFから自ら取組んでおられる実践例をさらに追加、更新していくことを想定しています。

### ④ セルフチェックリスト、不祥事事例集

さらに、NF の役員や委員、事務局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ガバナ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す。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くなるでしょう。

そこで、この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事例集も添付しています。

## (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

ガバナンスという言葉が、スポーツ界においてかなり普及してきているものの、まだまだわかりにくい面は否めません。このようなガバナンスに関するガイドラインを、広くスポーツ界で普及させるためには、全ての役員、委員、事務局員にとって、わかりやすい愛称を付け、意識

の統一を図ることも重要であると考えました。

この点、諸外国の事例では、ガイドラインに愛称をつけ、普及を図っています。

例えば、イギリスでは TTTA(Things to Think About;ガバナンス自己診断ツール)、オーストラリアでは Governance Principles(ガバナンス原則)、カナダでは Sport Funding and Accountability Framework(スポーツ資金交付及び説明責任の枠組み)や民間支援組織が作成したガイドラインとして、Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Community(カナダのスポーツコミュニティが適正なガバナンスを図るために)等の愛称がつけられています。カナダの SDRCC(スポーツ仲裁組織)では、Administrative Fair Play(運営のフェアプレー)との愛称のガイドラインを提示しています。

そこで、本調査研究では、日本の NF におけるガイドラインの愛称を「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン」としています。

また、この愛称には、「フェアプレー」というスポーツ界で広く普及している用語を用いることで、単なる呼び名以上に、NF 役職員を含めた、NF の組織運営に関わる全ての関係者が、組織運営の一場面一場面で、その意思決定や行動が「フェア」がどうか、を常に意識することを期待するものです。