

一般スポーツ団体における 適正なガバナンスコードの 確保について

～ガバナンスコードの対応と向き合い方～

2021年3月10日（水） 14:10-15:40

スポーツ庁「令和2年度スポーツ・インテグリティ推進事業」受託事業

（公財）日本スポーツ仲裁機構

スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会

隼あすか法律事務所 弁護士 椿原 直

目次

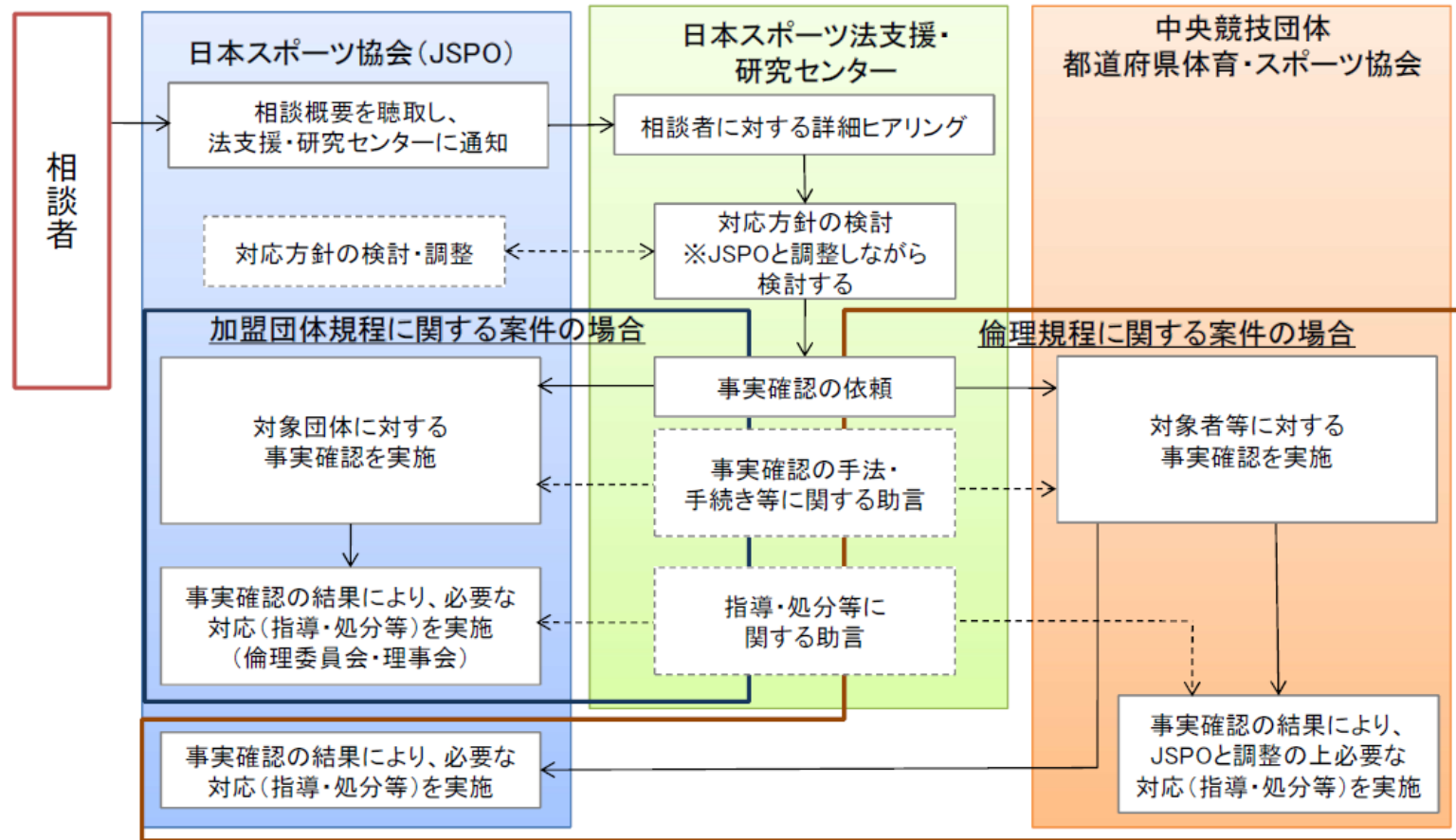
1. はじめに
2. ガバナンスコード対応は何を意味するのか
3. ガバナンスコードに加えるべき視点は何か
4. ガバナンスコードには何が書いてあるか

1. はじめに

自己紹介

- ▶ 弁護士
- ▶ スポーツ団体における活動
 - ▶ JSPOスポーツにおける暴力行為等相談窓口担当弁護士
 - ▶ JRFUインテグリティ相談窓口担当弁護士
 - ▶ 各種不祥事調査
 - ▶ 規程類の整備
 - ▶ 研修講師等

JSPOスポーツにおける暴力行為等相談窓口



JSAAとは

- ▶ 日本におけるスポーツ仲裁機関
- ▶ スポーツに関する「裁判」

- ▶ なぜ、「裁判」の機関が、こういう研修をやっているか

2.ガバナンスコード対応は何を意味 するのか

ガバナンスコード制定の背景

そもそもガバナ
ンスとは何か

何があった

誰が作った

どういう特徴

ガバナンスとは何か

- ▶ 「組織などをまとめあげるために方針やルールなどを決めて、それらを組織内にあまねく行き渡らせて実行させること」

→決めたら終わりではない

- ▶ 不祥事に対応することだけに必要な要素ではなく、日常の組織の運営のために必要な要素である

→前に決めておいて、淡々と進める

- ▶ 「適切」かつ「効率的」な組織運営を行える

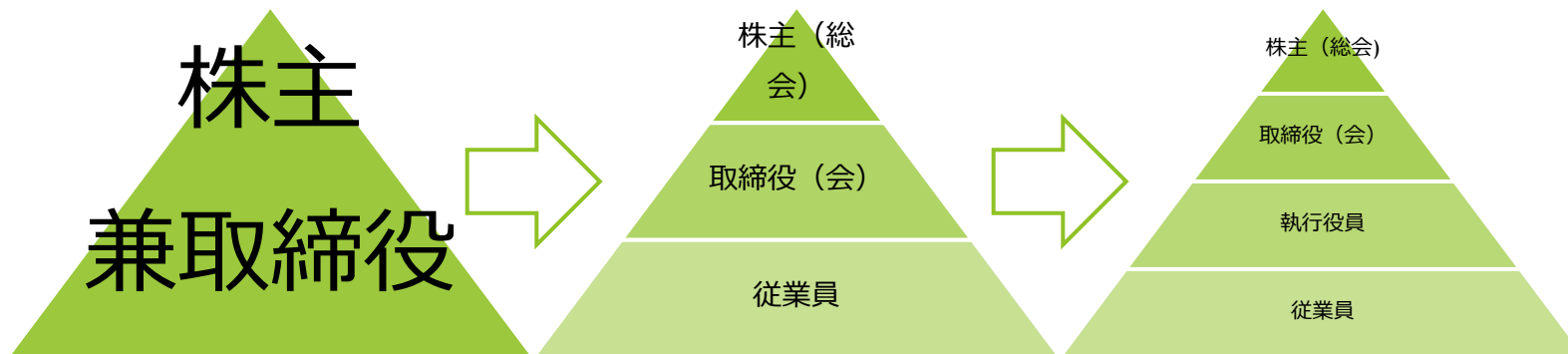
→「適切」 = みんなの納得、 「効率的」 = 無駄ない

ガバナンスとはなにか

- ▶ 組織の性質、目的、ステークホルダーによって、ガバナンスのありかたは様々
 - **会社なら「儲ける」、「株主」が主たるステークホルダー**
- ▶ 例えば、（取締役会設置の）株式会社の場合
 - ▶ 「重要な業務執行の決定」 → 取締役会
 - ▶ 「その他の業務執行の決定」 → 取締役会 / 代表取締役
 - ▶ 「業務の執行」 → 代表取締役 / 業務執行取締役
 - ▶ 「業務の監督」 → 取締役会 / 株主総会

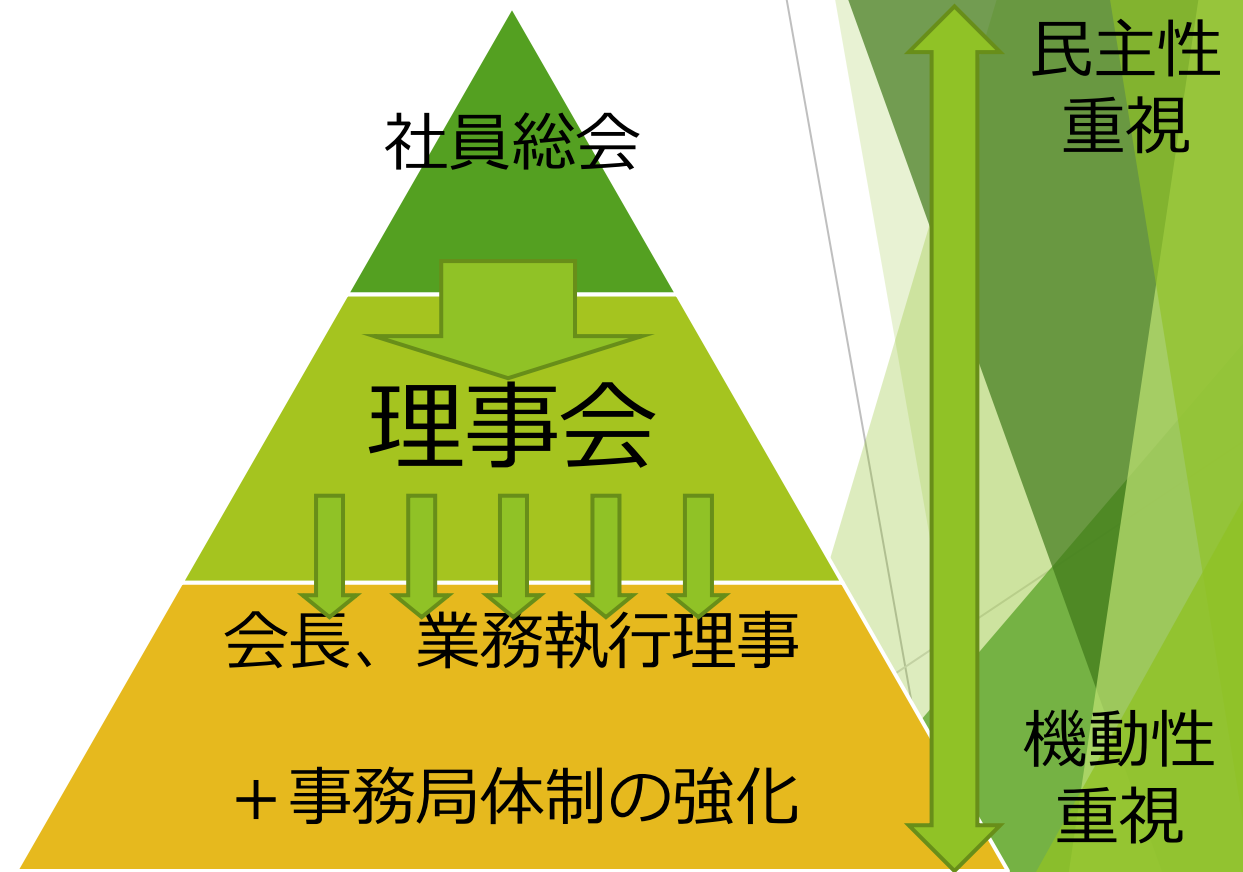
ガバナンスとはなにか

- ▶ 組織の拡大と機能の分化
 - ▶ 取締役兼株主1名の会社=すべて取締役で全くOK
 - ▶ 少しずつ、執行機関が拡大していく
 - ▶ 監督機能の必要性
 - ▶ 権限の委譲の必要性



ガバナンスにおける「権限と責任の分配」とは何か ～スムーズな意思決定、業務運営のための「ガバナンス」

- ▶ ガバナンスにおける「権限と責任の分配」
 - ▶ 社員総会から理事会
 - ▶ 権限の委託とこれに対する監督
 - ▶ 理事会から会長、業務執行理事
 - ▶ 権限の委託とこれに対する監督
- ▶ 社団法人としての組織運営における民主性と機動性のバランス
 - ▶ 競技間競争が激しい現代における、機動性のある理事会運営、会長、業務執行理事による業務執行



日本のNFの財政基盤

▶ (公財) 笹川スポーツ財団 「中央競技団体现況調査2018」

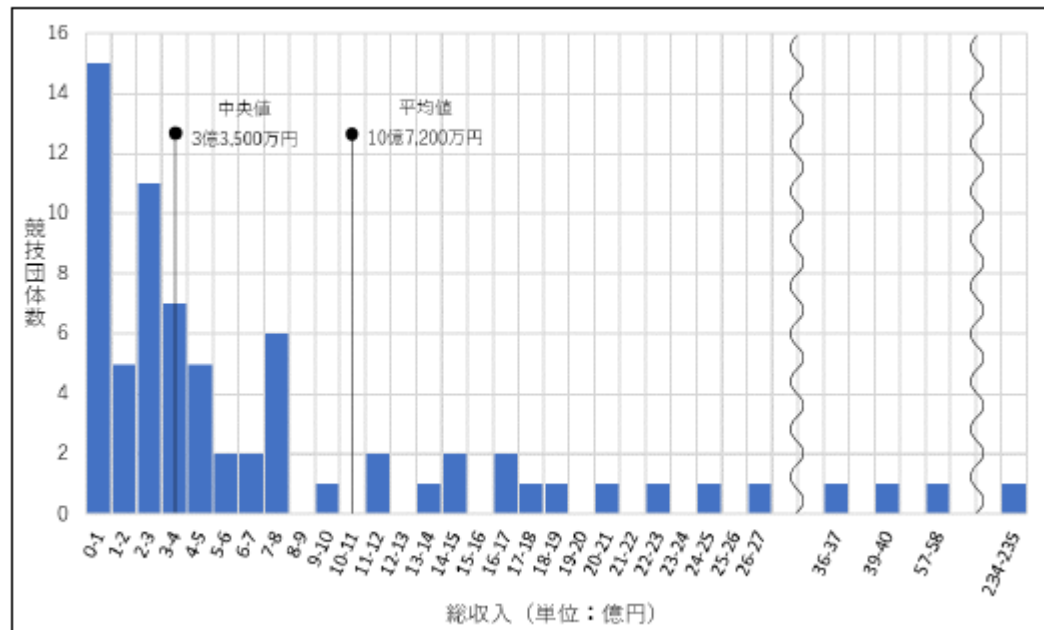
表 10 中央競技団体の収入に関する基本統計量

	2018年度	2016年度	2014年度	2012年度
総収入合計	761億4,700万円	590億4,200万円	498億3,100万円	474億7,200万円
最大値を除いた場合の総収入合計	527億4,400万円	-	-	-
平均値	10億7,200万円	9億5,200万円	7億5,500万円	6億6,800万円
平均値の成長率	12.61%	26.09%	13.02%	-
最大値を除いた場合の平均値	7億5,300万円	6億3,300万円	4億8,300万円	4億3,600万円
最小値	1,400万円	1,500万円	200万円	400万円
第1四分位	1億6,600万円	1億3,900万円	7,000万円	4,200万円
中央値(第2四分位)	3億3,500万円	3億5,300万円	2億7,900万円	2億5,600万円
第3四分位	8億8,700万円	7億9,500万円	6億1,400万円	5億4,900万円
最大値	234億200万円	203億7,400万円	183億7,200万円	169億4,500万円
競技団体数	71	62	66	71

日本のNFの財政基盤

▶ (公財) 笹川スポーツ財団 「中央競技団体现況調査2018」

図 19 中央競技団体の収入規模分布



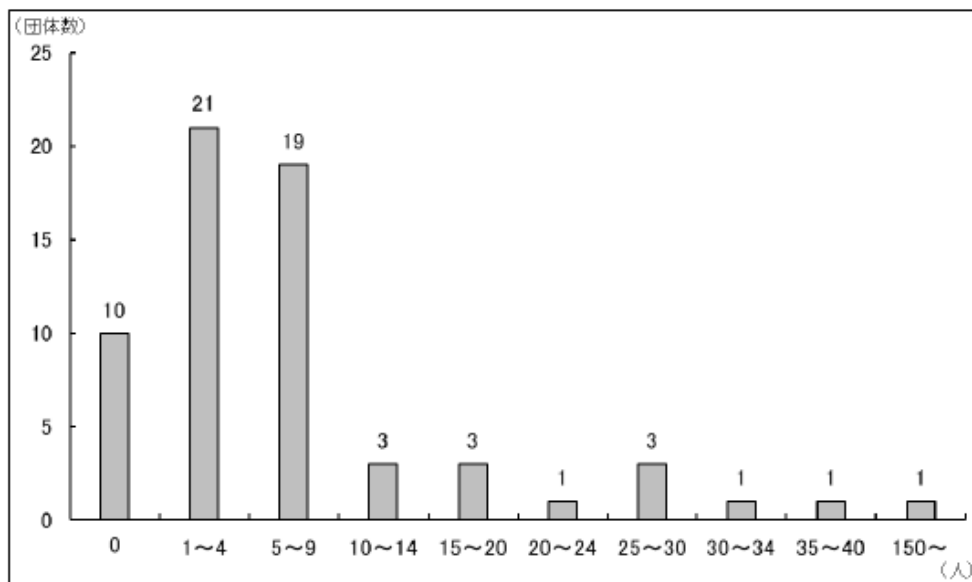
日本のNFの人的基盤

▶ (公財) 笹川スポーツ財団 「中央競技団体现況調査2018」

表 4 中央競技団体の雇用形態別人数 (n=63)

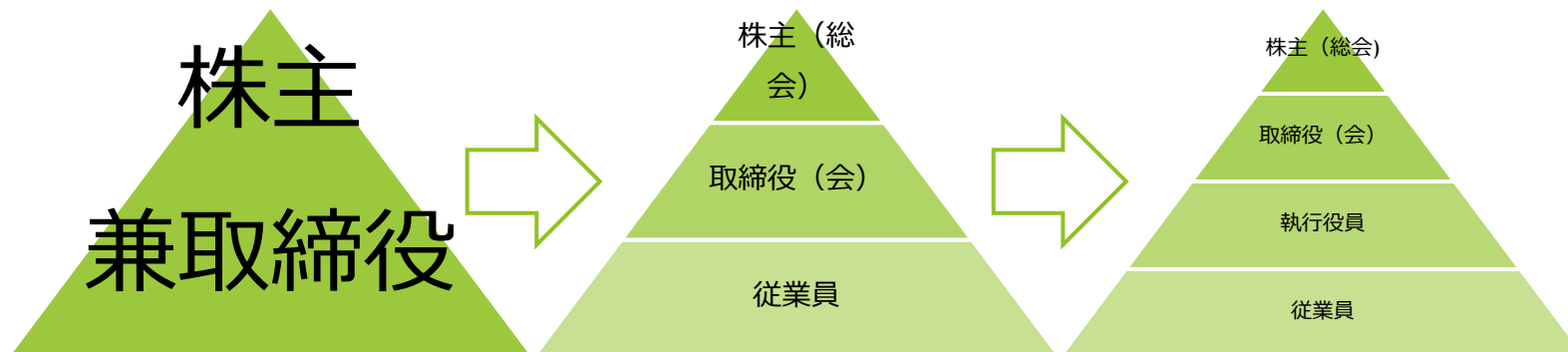
種	別男 性女 性		計
	男	女	
理事(常勤)	116	13	129
理事(非常勤)	963	156	1,119
監事	121	18	139
評議員	1,245	118	1,363
正規雇用者	347	234	581
契約/嘱託職員	64	51	115
出向	53	15	68
派遣職員	5	48	53
アルバイト	17	55	72
インターン	0	3	3
その他	5	5	10
合計	2,936	716	3,652

図 6 中央競技団体の正規雇用者数の分布 (n=63)



ガバナンスとはなにか

- ▶ 各NFにおいて、自己の組織が、どの段階にあるのかよく考える必要がある。
 - ▶ 理事会や社員総会（評議員会）が「重くなる」と困るのは、どのフェーズにあっても同じ
 - ▶ 理事を監督機関と考えるのか、執行機関ととらえるのか



ガバナンスコードができた経緯

- ▶ 組織のあり方は本来自由
 - ▶ 行政機関がどうこういうべきものでもない
 - ▶ 法律上の制度（一般法人法や公益認定法）に従っている限り、各団体には自由がある
- ▶ にもかかわらず、スポーツ庁がわざわざ作ったのはなぜか

度重なる不祥事と無策なNF

- ▶ 不正会計
 - ▶ 2015 日本アイスホッケー連盟
 - ▶ 2018 全日本ボクシング連盟
- ▶ 理事会の対立による機能不全
 - ▶ -2015 日本バスケットボール協会
 - ▶ -2015 日本アイスホッケー連盟
- ▶ 代表選考のトラブル
 - ▶ 仲裁判断集のとおり

度重なる不祥事と無策なNF

▶ 懲罰のトラブル

- ▶ 2018年末時点で、JSAAにおける団体側の勝訴率が41%
(18/44)

▶ トラブルの隠蔽

▶ アンチドーピングのトラブル

ガバナンスコード制定の背景

- ▶ NF は、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる公共性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められているといえる。
- ▶ しかしながら、近年、様々な NF において、ガバナンスの機能不全等により、スポーツの価値を毀損するような様々な不祥事案が発生し、スポーツ基本法の理念の実現に向かっていくのは難しい状況にある。（中略）スポーツを愛好する人々の善意やボランティア精神に支えられた組織運営は、自主性・自律性を育み、我が国のスポーツの多様な発展に貢献してきたが、一方で、組織運営に係る責任の所在を曖昧にし、コンプライアンス意識が徹底されず、組織運営上の問題が見過ごされがちになるなど、ガバナンスの確保がおざなりになってきた面があると考えられる。
- ▶ また、スポーツ団体が、そのスポーツに関わる、いわば「身内」のみによって運営されることにより、法令遵守よりも組織内の慣習や人間関係への配慮が優先され、時として、「身内」には通用しても社会一般からは到底理解を得られないような組織運営に陥るケースも見られる。

ガバナンスコード制定の背景

- ▶ 相次ぐ不祥事
- ▶ 2020東京オリンピックに向けた選手強化の補助
- ▶ 自浄がなされないことへの対応を求めた結果
 - ▶ コンプライアンスの強調
 - ▶ 外部理事等による監督

ガバナンスコード制定の背景

そもそもガバナ
ンスとは何か

何があった

誰が作った

どういう特徴

3.ガバナンスコードに加えるべき視 点は何か

なぜインテグリティ（歴史から）

- ▶ カウンターカルチャーからカルチャーへ
 - ▶ 「無礼講」から「ルールの中での戦い」へ
- ▶ スポーツと戦争、国家対立
 - ▶ 戦前戦中における競技活動の自粛
 - ▶ 学生野球協会の設立
 - ▶ 東西対立とモスクワオリンピック

カウンターカルチャーからカルチャーへ

▶ サッカーの歴史

▶ <http://www.ssf.or.jp/history/essay/tabid/1114/Default.asp>

X

11世紀から12世紀のフランスには「ラ・シュール」と呼ばれる球体を蹴り合うサッカー、ラグビー、ホッケーに似た遊びがあった。復活祭やクリスマスに階級を超えて行われ、けが人もでる激しい活動であった。

▶ 歴史の中で、ルールを設け、安全性を高め、かつ競技性を特化することで、社会に承認されてきた。

学生野球協会の設立

- ▶ 学生野球はわが国に於いて最も愛され、最も親しまれ、且つ、最も喜ばれるスポーツである。学生野球が全盛時代の昭和7年(1932)3月28日に文部省が訓令第4号のいわゆる「野球統制令」を発令した。終戦後、学生野球に関与する者にしてみれば、事ごとに文部省の指導監督を受けるのでなければ、学生野球の健全なる発達を期しえないということは、野球人に対する重大な侮辱であった。(中略) 日本学生野球協会が設立されると昭和22年(1947)5月21日文部省訓令第6号により「野球統制令」が廃止された。

学生野球憲章

- ▶ 第2条（学生野球の基本原則）
- ▶ 学生野球における基本原則は次のとおりとする。
 - ▶ （中略）
 - ▶ ④学生野球は、学生野球、野球部または部員を政治的あるいは商業的に利用しない。
 - ▶ （中略）
 - ▶ ⑧学生野球は、国、地方自治体または営利団体から独立した組織による管理・運営を理念とする。

東西対立とモスクワオリンピック

西暦	主なできごと
1980	米ソ対決の冷戦下、JOCは日本政府の意向を受け、モスクワオリンピック不参加を決定
1987	第1回オリンピックデーランを札幌市で開催
1991	JOCが日本体育協会から分離独立

▶ <https://www.joc.or.jp/movement/data/movementbook.pdf>

Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008)

- ▶ Seminar on Autonomy of Olympic and Sport Movement, 11- 12 February 2008
オリンピックとスポーツムーブメントの自治に関するセミナー
- ▶ しばしば介入を受けやすいスポーツ（あるいはスポーツ団体）として、どのように自治を獲得するか

Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008)

- ▶ 1. Vision, mission and strategy
- ▶ 2. Structures, regulations and **democratic process**
- ▶ 3. Highest level of competence, integrity and ethical standards
- ▶ 4. Accountability, transparency and control
- ▶ 5. Solidarity and development
- ▶ 6. Athletes' involvement, participation and care
- ▶ 7. Harmonious relations with governments **while preserving autonomy**

Autonomy（自治）の源泉と、法人法の齟齬

- ▶ 自治の根拠は上記1から6に存するが、根源的には「democratic process（民主的手続）にあると考えられる
 - ▶ 企業自治（Corporate Autonomy）という概念もあるが、性質が異なるのではないか
- ▶ 一般法人法上の理事や評議員の義務はあくまでも「法人に向けられたもの」

誰の誰に対する自治か



▶ スポーツをする・みる・ささえる人

▶ チーム

▶ 地方競技団体

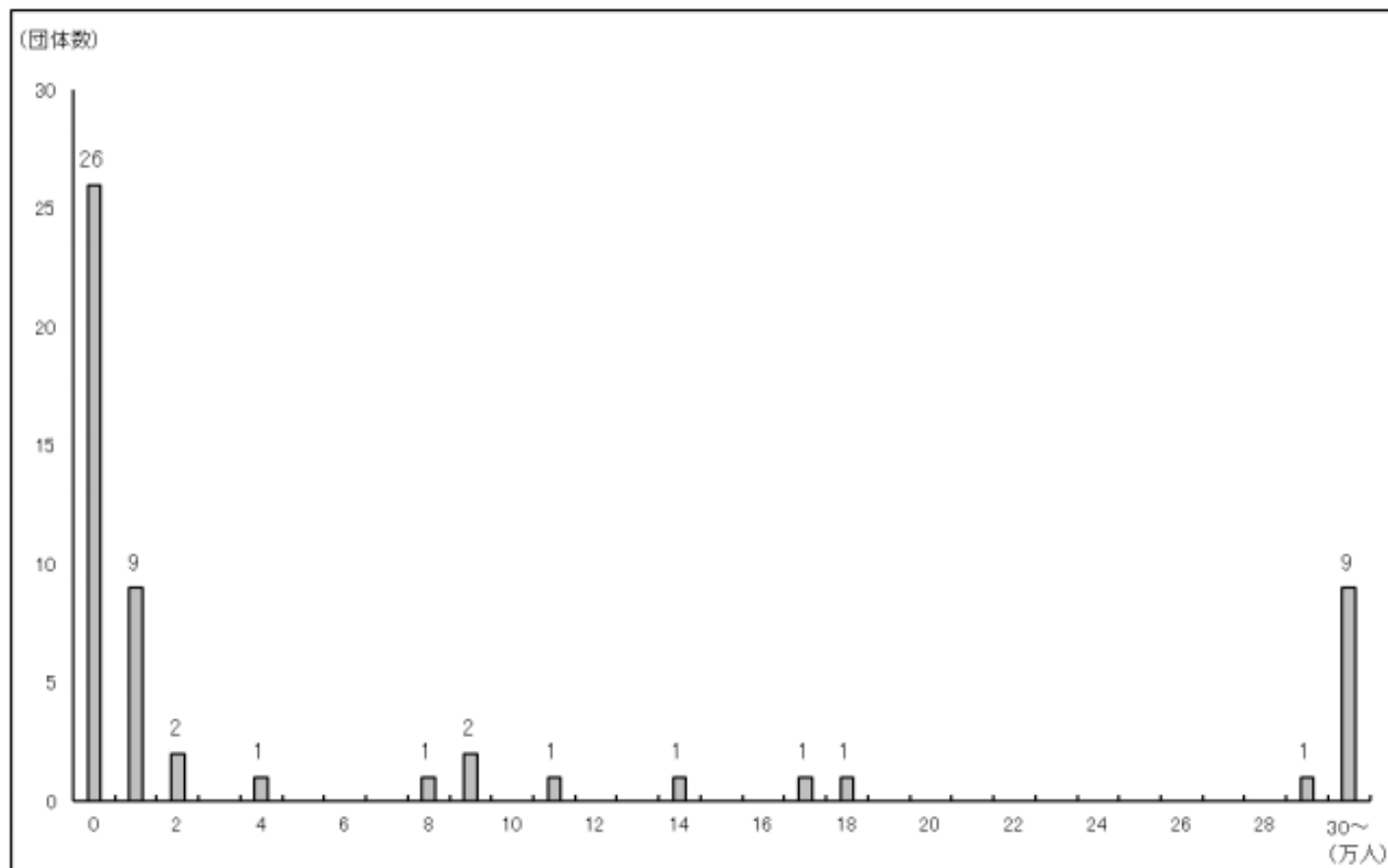
▶ 中央競技団体

▶ 統括団体

▶ 国家権力

登録者数の分布

図2 中央競技団体の登録競技者数の分布



注) 登録競技者数は万人単位。したがって、「0」は9,999人以下を示す。

4.ガバナンスコードには何が書いてあるか

スポーツ団体ガバナンスコード (NF以外向け)

- ▶ 原則1 法令等に基づき適切な団体運営及び事業運営を行うべきである。
 - ▶ (1) 法人格を有する団体は、団体に適用される法令を遵守すること
 - ▶ (2) 法人格を有しない団体は、団体としての実体を備え、団体の規約等を遵守すること
 - ▶ (3) 事業運営に当たって適用される法令等を遵守すること
 - ▶ (4) 適切な団体運営及び事業運営を確保するための役員等の体制を整備すること

スポーツ団体ガバナンスコード (NF以外向け)

- ▶ 原則2 組織運営に関する目指すべき基本方針を策定し公表すべきである。
- ▶ 原則3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。
 - ▶ (1) 役職員に対し、コンプライアンス教育を実施すること、又はコンプライアンスに関する研修等への参加を促すこと
 - ▶ (2) 指導者、競技者等に対し、コンプライアンス教育を実施すること、又はコンプライアンスに関する研修等への参加を促すこと

スポーツ団体ガバナンスコード (NF以外向け)

- ▶ 原則4 公正かつ適切な会計処理を行うべきである。
 - ▶ (1) 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守すること
 - ▶ (2) 国庫補助金等の利用に関し、適正な使用のために求められる法令, ガイドライン等を遵守すること
 - ▶ (3) 会計処理を公正かつ適切に行うための実施体制を整備すること

スポーツ団体ガバナンスコード (NF以外向け)

- ▶ 原則5 法令に基づく情報開示を適切に行うとともに、組織運営に係る情報を積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を図るべきである。
- ▶ 原則6 高いレベルのガバナンスの確保が求められると自ら判断する場合、ガバナンスコード<NF 向け>の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。

Thank you!

弁護士 椿原 直

隼あすか法律事務所 / HAYABUSA ASUKA LAW OFFICES

〒100-6004 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビル4階

URL: <http://www.halaw.jp/>

E-mail: sunao.tsubakihara@halaw.jp