

第1部**事例にみるガバナンスの実情と課題**

I 国際サッカー連盟（FIFA）～不正な利益供与疑惑とガバナンス	2
1 事案の概要	2
2 問題の原因	2
3 とられた対策——FIFAによるガバナンス改革	3
4 改革の結果と残された課題	5
II 日本オリンピック委員会～国庫補助金等の不正受給とガバナンス	7
1 事案の概要	7
(1) 端緒	7
(2) 第三者特別調査委員会による調査	7
2 本件の問題点	8
(1) JOC謝金問題	8
(2) JSC謝金問題	8
(3) 関係者と問題点	10
(A) 寄付をした個人	10
(B) スポーツ団体	10

(C) JOC	10
(4) 第三者委員会の調査結果	11
(5) 本件問題が生じた原因	11
3 どのような対策がとられたか	13
(1) 第三者委員会の提言	13
(2) JOC のとった対策	13
(3) JSC のとった対応	14
(4) 補助金・助成金の返納	14
4 残された課題	14
(別表) 第三者委員会の調査結果概要	16
Ⅲ 国民体育大会～参加者資格違反事案と国体におけるガバナンス	19
1 事案の概要（山口県代表国体選手参加資格違反事案）	19
(1) 国民体育大会とは何か	19
(2) いわゆる「渡り鳥選手」問題についての第三者委員会への諮問	20
2 原因と問題点の指摘（第三者委員会からの答申）	21
(1) 第三者委員会の指摘した原因背景	21
(2) 法解釈を越えた独自のスポーツルール解釈	22
(3) 山口県体育協会に対する嚴重注意処分	23
3 対応と対策（国民体育大会活性化への展望）	24
(1) 国体への批判	24
(2) 国体改革の方向性	25
4 改革の結果と残された課題	26

Ⅳ 全日本柔道連盟～暴力・暴言事案とガバナンス	28
1 事案の概要	28
(1) 公益財団法人全日本柔道連盟	28
(2) 暴力・暴言問題	28
(3) 補助金不正受給問題	29
(4) セクハラ問題	30
2 問題点	30
(1) 全柔連におけるガバナンス体制未構築	30
(2) 柔道の軍国主義との結びつき（暴力的体質）	31
(3) 非民主的体制、講道館との関係（ガバナンスの未整備） ——全柔連の評議員および理事の体制	31
3 対応策	32
(1) 暴力問題に対する対応	32
(2) 組織の問題に対する対応	32
(A) 旧体制の刷新	32
(B) 新体制における改革	32
4 今後の課題	33
(1) 評議員の実効化	33
(2) 理事会等の実効化	33
(3) 講道館・IJF との関係	34
【資料】 声明文	34
Ⅴ 日本クレール射撃協会～内部対立とガバナンス	37
1 事案の概要	37
2 問題点	37
(1) 副会長による不明朗な資金管理	37

(2) 決算案の否決	39
(3) 権力抗争	39
3 これまでの対応	40
4 今後の課題	41
(1) 民主的かつ公正な組織運営を図るという意識の欠如	41
(2) 透明性を確保した会計ルールの欠如	42
(3) 第三者による事実調査とその尊重の欠如	42
(4) 処分を行う際の公正かつ適正な手続の欠如	43
VI テコンドー～スポーツ団体の対立・不祥事とガバナンス	44
1 テコンドーとは	44
2 オリンピック等への代表選手の派遣	44
(1) オリンピック競技への採用	44
(2) IOCと競技団体との関係	45
(3) シドニーオリンピックの代表選手派遣問題	45
(4) 統括団体の分裂	46
(5) 2003年夏季ユニバーシアード代表選手派遣問題	46
(6) スポーツ仲裁の申立て	46
(7) アテネオリンピックの代表選手派遣問題	47
(8) 2005年夏季ユニバーシアード・東アジア大会の代表選手派遣問題	48
3 スポーツ仲裁機構の仲裁判断	48
(1) 2件の仲裁判断	48
(2) 熊本県協会所属の選手の試合参加無期限停止	49
(3) 若いスポーツ選手のスポーツ権を侵害	49
(4) ガバナンスが行われていない団体	49

4 補助金不正受給問題等	50
(1) 勧告処分	50
(2) 第三者特別調査委員会の指摘	50
5 問題の所在	50
(1) 問題の根源	51
(2) 定款・規則等の整備と開示	51
(3) 会計業務の重要性	51
(4) 選考基準・処分規定の整備と開示	52
VII 全日本スキー連盟～内部対立とガバナンス	53
1 事案の概要	53
2 問題点——役員改選をめぐる紛争	53
(1) 2008年の役員選任	53
(2) 2010年の役員選任	54
3 これまでの対応	54
(1) 2008年の役員選任	54
(2) 2010年の役員選任	55
(3) その後	55
4 今後の課題	56
VIII 日本アイスホッケー連盟～内部対立とガバナンス	57
1 アイスホッケーの歴史	57
2 オリンピックへの出場	57
3 強化本部長の解任・常務理事の降格	58
(1) 強化本部長の解任と常務理事の降格	58
(2) 解任理由の説明	58

(3) 解任理由は正当か	58
4 理事・会長の選任と内閣府の勧告	59
(1) 理事の選挙	59
(2) 対立の激化	59
(3) 内閣府の勧告	59
5 法的手続	59
6 問題の所在	60
(1) 内紛からみえるもの	60
(2) 役員推薦委員会のあり方	60
(3) 自治的紛争解決能力の欠如	61
(4) スポンサーの存在	61

IX 日本高等学校野球連盟～特待生問題とガバナンス

1 高校野球の特待生問題の事案の概要	62
2 高校野球特待生問題が生じ、当初の対応が批判された原因	65
(1) 制度の定期的な見直しを怠ったこと	65
(2) 広範な違反行為に対して個別違反行為の対応をしたこと	66
3 日本高野連のその後の対応	67
4 今後の課題	69

X 日本野球機構～不祥事とガバナンス

1 日本プロ野球の創設から現在まで	71
2 事案の概要	71
(1) 江川事件	72
(A) 1973年、1977年の二度のドラフト会議	72
(B) 空白の一日	72

(C) 1978年のドラフト会議	72
(D) コミッショナーの強い要望	73
(E) まとめ	73
(2) 一場事件	73
(3) 統一球問題	74
(4) 球界再編問題	76
3 問題点	77
(1) 組織の二重構造の問題	77
(2) コミッショナーの規定上の権限と実際の権限との相違	78
4 対応策（制裁・処分）	78
(1) 江川事件	78
(2) 一場事件	79
(3) 統一球問題	79
(4) 球界再編問題	79
5 今後の課題	80
(1) 二重構造を解消し、意思決定機関と責任の所在の明確化	80
(2) プロ野球のルール等に関する規程類の整備	80
(3) コミッショナーの権限強化と体制の整備	80
(4) 司法的役割を果たす第三者機関の設置	81

XI 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）～我那覇事件とガバナンス

1 事案の概要	82
(1) 事実関係の概要	82
(2) 処分の経過	83
(3) 処分後の経緯	83
(4) 審理の経過	83

(5) CAS の決定	83
2 問題点	84
(1) 世界アンチ・ドーピング規程に定められた禁止行為の理解が不十分であったこと	84
(2) 十分な事情聴取を怠り事実認定を誤ったこと、これに基づいて誤った制裁処分を下すことを手続上是正し得なかったこと	85
(A) 事実認定の誤り	85
(B) 手続の誤り	86
(3) 適切な紛争解決ができなかったこと	86
(4) 世界アンチ・ドーピング規程および日本アンチ・ドーピング規程に準拠していなかったこと	87
3 対応	88
4 今後の課題	88
XII 日本相撲協会～不祥事とガバナンス	90
1 事案の概要	90
(1) 日本相撲協会	90
(2) 暴行問題	90
(3) 大麻使用問題	90
(4) 野球賭博問題	91
(5) 維持員席問題	91
(6) 八百長問題	91
2 問題点	92
(1) 事件それぞれからみえる問題点	92
(A) 暴行事件	92
(B) 大麻使用問題	92
(C) 野球賭博問題	92

(D) 維持員席問題	93
(E) 八百長問題	93
(2) 協会の公益認定申請に至る経緯とその問題点	93
3 対応策（公益認定新制度と協会の新体制・新制度）	94
(1) 評議員制度、理事会	95
(2) 年寄名跡の買取禁止とそれに代わる措置	95
(3) 協会と年寄・部屋・力士との関係	96
4 今後の課題（公益認定後の課題）	96

第2部

グッドガバナンスの構築と実践

第1章 「グッドガバナンス」はなぜ必要か～スポーツ団体の健全運営が問われる時代～

1 スポーツ団体の相次ぐ不祥事と世間からのバッシング	99
(1) 我が国のスポーツ団体不祥事の主な事例	99
(A) 相撲協会	99
(B) 全日本柔道連盟	100
(C) 全日本スキー連盟、日本アイスホッケー連盟、日本クレイ射撃協会	100
(D) テコンドー統括団体	100
(E) 補助金不正受給	100
(2) 不祥事によりスポーツ団体が受けた具体的なマイナス例	100
(A) 日本相撲協会	101

(B) 全日本柔道連盟	101
(C) 内閣府からの勧告	101
2 スポーツ団体の不祥事はなぜ社会から厳しく批判されるのか	102
(1) スポーツの商業化と社会的影響力、社会的責任の増大	102
(2) 公益的側面	103
(3) スポーツ団体の独占的体質、利害関係人軽視の姿勢等グッドガバナンスの要請に対する潜在的嫌悪感	104
3 グッドガバナンスの実現をめぐる世界的な動き	104
(1) 国際オリンピック委員会 (IOC)	105
(2) 国際サッカー連盟 (FIFA)	105
(3) ヨーロッパ共同体 (EU)	106
(4) 米 国	107
(5) 英 国	107
(6) オーストラリア	108
(7) カナダ	108
(8) オランダ	108
(9) ブラジル	109
(10) 国際連合グローバル・コンパクト (UNGC)	110
(11) ISO26000	110
4 日本のスポーツ界における「グッドガバナンス」実現へのプレッシャー	111
(1) スポーツ基本法、スポーツ立国戦略	111
(2) 「体罰問題」など2013年に相次いだ不祥事による関心の高まり	113
(3) 企業社会における法化社会進展との関係(ガバナンス・コンプライアンスの流れ)——スポーツも法化社会と無縁ではない	114
5 なぜ「グッドガバナンス」が必要か～スポーツ団体の「自治」	

を守るために	115
(1) 不祥事が起こると「規制」の声が高まる～「自治」を守るための健全経営	115
(2) スポーツ団体は「独占事業」～関係者に与える影響が大きいことを自覚する必要	115
(3) 独善的決定をして利害関係人から争われるとよけいにコストがかかる	116
(4) 紛争・不祥事によるイメージの低下	117
(5) 紛争・不祥事による競技力の低下(持続可能な競技レベル向上のために不可欠)	117
(6) 「お金もらっていない」は言い訳にならない!	117
6 自分のために、自分で考えてやる。それが「グッドガバナンス」	119
(1) 体と同じで「健康だとハッピーになれる」という視点が重要	119
(2) 「やらされる」ガバナンスは長続きしない(自らの特性に沿ったガバナンスを)	119
(3) 基本精神を理解し、団体の特性に応じて自ら考えるガバナンスが重要	120
(4) 大事なものは利害関係人からの信頼を得ること	120
7 「名選手」は必ずしも「名会長」ではない。しかしそうなる方法もある	122
8 コーポレートガバナンスとの相違点	123

第2章 スポーツガバナンス実践編・その1

——事前の防止策編～紛争・不祥事が

起きない健全な組織運営のために何が必要か～

1 なぜ、スポーツガバナンス(統治)が必要なのか	124
(1) 学校教育として普及した日本のスポーツ	124

(2) スポーツ指導者の問題	125
(3) 部活動の弊害	125
(4) 競技スポーツがもたらすもの	126
2 基本的心構えその1～利害関係人の意見の尊重と信頼関係の構築	127
(1) 対等な人間関係が信頼関係を構築する	127
(2) 硬直化したスポーツ団体が問題となる	127
(3) 組織運営の専門家の協力を得ること	127
(4) 問題意識の共有化を図る	128
(5) 社会の理解と支持を得ること	129
3 基本的心構えその2～自らの組織に合ったグッドガバナンスの確立	129
4 具体的対策その1～組織としての目標の確立と明示	130
5 具体的対策その2～運営にあたって大切にすべき基本理念の確認	130
(1) 民主的な運営	130
(2) 基本的人権の尊重	131
(3) ルールに基づいた運営と手続的公正（法の支配）	132
(4) 透明性・アカウンタビリティ（説明責任）	132
(5) インテグリティ（暴力団排除等、暴力の根絶、セクハラ防止、アンチドーピング等）	133
(6) 安全対策	134
(A) スポーツはなぜ社会に認知されているのか	134
(B) スポーツをする権利	135
(C) スポーツ事故とスポーツ団体の責務	135
(D) 医科学との連携の必要性	136
6 具体的対策その3～組織構造・健全な分権	137

(1) 組織構造の基本	137
(A) 効率性の追求がもたらす権限集中と独善的運営の危険	137
(B) 権限分立がもたらすメリットおよびルールによる運営と法の支配	137
(C) 法人格の種類との関係（公益法人、一般法人、特殊法人その他）	138
(D) 競技団体の性格との関係（五輪競技か否か、統括団体か地方団体か、プロかアマかなど）	143
(2) 意思決定に関する制度設計（立法）	143
(A) 基本原則としての民主制	143
(B) 誰に議決権をもたせるか～意思決定機関の種類と構成（各種総会等）	144
(C) 利害関係人の納得をつくり出すルールづくりの方策	146
(3) 業務執行に関する制度設計（行政）	153
(A) 業務執行機関	153
(B) 業務執行機関の種類	153
(C) 業務執行機関の構成	156
(D) 業務執行機関の運営	160
(E) 業務執行の補助機関	162
(F) 監事および会計監査	163
(G) 第三者機関	165
(4) 紛争解決に関する制度設計（司法）	165
(A) 紛争解決に関する原則	165
(B) 紛争解決手続を担う機関	168
(C) 紛争解決手続	180
(D) まとめ	184
7 具体的対策その4～情報公開＝アカウンタビリティ	185
(1) 説明責任と透明性	185

(2) 情報公開の基本的姿勢	186
(3) スポーツ団体において開示されるべき情報	187
(4) 開示すべきではない情報	188
(5) 情報公開の方法	188
(A) 開示の範囲	188
(B) 開示の方法	189
(C) 広報担当職員の配置	189
(6) 不祥事が発生した場合の情報開示のあり方	190
8 具体的対策その5～団体財務の制度設計＝運営費の提供者、収入の分配方法とパワーバランス	190
(1) 団体収益の構成	190
(2) 大口資金提供者の発言権と健全な団体運営のあり方	191
9 具体的対策その6～補足（文部科学省有識者会議における検討経緯・内容）	192
(1) はじめに	192
(2) 本協力者会議設置に至る経緯	193
(A) 文部科学大臣によるメッセージ	193
(B) 日本スポーツ法学会主催のシンポジウム	193
(C) 超党派スポーツ議員連盟からの提言	194
(D) 独立行政法人日本スポーツ振興センター法の改正	194
(E) 本協力者会議の設置	194
(3) 本協力者会議における主要検討課題	195
(A) 実施主体	195
(B) 第三者相談・調査委員会	195
(C) 相談・調査業務（本規程案13条・14条）	196
(D) 利用対象者（本規程案2条1項2項）	196
(E) 取り扱う事案（本規程案2条3項）	196

(F) 勧告等（本規程案16条）	197
(G) 不利益扱いの禁止（本規程案17条）	197
(H) 調査結果等の公表（本規程案18条）	197
(I) 料金および費用（本規程案19条）	198
(4) 処分基準等作成WGにおける検討課題	198
10 グッドガバナンス自己評価チェックリスト	199
(1) 諸外国のチェックリスト例と自己評価	199
(A) イギリス Sports England（スポーツイングランド）Things to Think About (TTTA) “The TTTA self-help tool” (TTTA 自己評価ツール)	199
(B) イギリス Sports and Recreation Alliance（スポーツアンドレクリエーションアライアンス・SRA）“Voluntary code of good governance”（グッドガバナンスのための自主基準）	200
(C) オーストラリア Australian Sports Commission（オーストラリアスポーツコミッション）“Sports Governance Principles”（スポーツガバナンス原則）	200
(D) カナダ Sport Research Intelligence sportive（スポーツリサーチインテリジェンススポーティブ・SIRC）“Principles～Pursuing Effective Governance in Canada’s National Sport Community～”（ガバナンス原則 カナダの国内統括スポーツ団体に必要なガバナンスの追求）	201
(E) デンマーク Action for Good Governance in International Sports Organisations（国際的スポーツにおけるグッドガバナンスに向けた活動組織・AGGIS）“Sports Governance Observer”（スポーツガバナンス評価基準）	201
(F) EU International Sport and Culture Association（国際スポーツ文化協会・ISCA）“Guidelines for Good Governance in	

Grassroots Sport”（草の根スポーツにおけるグッドガバナンス ガイドライン）	202
(G) EU Sport For Good Governance（スポーツフォーグッドガ バナンス）S4GG) Self Evaluation Tool（自己評価ツール）	202
(H) 我が国における取組み スポーツ仲裁機構“ガバナンスガイド ブック”	202
(2) 実践チェックリスト例	203
(3) サッカーのクラブライセンス制度	203
11 適切な人材をどう見つけるか、育てるか（研修）	204
(1) 人材育成は組織が持続するための要	204
(2) 役員向け研修	204
(3) 職員向け研修	205
12 外部専門家の活用方法（経営、財務、法務、危機管理広報）	206
(1) 外部専門家を利用すべき場合	206
(2) 外部専門家の確保の方法	206
(3) 危機管理広報	206
13 内部ルール、ガイドライン、ひな形、業務マニュアル等の作 成方法	207
14 国際統括競技団体（IF）など上位団体との関係でのガバナン ス（上位団体から義務づけられるものとしてのガバナンス）	208
15 文科省など政府系機関の役割と団体自治	209
16 要求されるガバナンス基準を遵守できない場合、評価が低い 場合にどうするか	211
第3章 スポーツガバナンス実践編・その2	
——不祥事・紛争対応編	213
1 不祥事・紛争の種類	213

(1) 犯罪・非違行為型	213
(A) 特徴	213
(B) 具体例	214
(2) 定款・規則違反型	214
(A) 特徴	214
(B) 具体例	214
(3) 不正経理型	215
(A) 特徴	215
(B) 具体例	215
(4) 事故発生型	215
(A) 特徴	216
(B) 具体例	216
(5) 内部紛争型	217
(A) 特徴	217
(B) 具体例	217
(6) アンチ・ドーピング違反型	217
(A) 特徴	217
(B) 具体例	218
(7) インテグリティ（高潔性）侵害型	218
(A) 特徴	218
(B) 具体例	218
(8) その他	219
(A) 特徴	219
(B) 具体例	219
2 初期対応と危機管理広報の視点～問題から逃げずに取り組む ためのポイント～	220
(1) 不祥事・紛争の認識の端緒	220

(2) 状況の把握と適切な情報開示	221
(A) 初期対応——的確な状況把握	221
(B) 適切な情報開示	222
(3) 適切な専門家・外部機関（文科省などを含む）との相談・連携	224
3 原因・問題等の調査	224
(1) 内部調査の限界と信頼性	224
(2) 第三者委員会の意義と役割	225
(A) 第三者委員会の意義	225
(B) 第三者委員会の役割	226
(C) 第三者委員会の設置・運用についての留意点	226
4 どう終わらせるか	227
5 問題ある対応例	229
(1) 嘘をついた例・隠蔽した例	229
(2) マスコミに対する逆ギレ的コメントを發した例	229
(3) 問題解決に正面から取り組まない例	230
(4) 対応が遅いことで社会問題化した事例	232
(5) 第三者委員会に干渉した事例	232
(別表) 第三者委員会一覧	233

第4章 今後の課題

1 お金や人が少ない団体の運営をサポートする仕組みづくり	237
2 ガバナンスの基本が学べる仕組みづくり(ガイドライン、ツールキット等)	238
3 他団体の良い事例などについて手軽に情報交換できるような仕組みづくり	239
4 優秀な人材が団体に入ってもらえるようにするための仕組み	

づくり	239
5 外部の専門家に相談したり、紹介を受けられるための仕組みづくり	240
6 海外の国際競技団体との連絡、交渉、国際的なルールづくりへの参加等をサポートするための仕組みづくり	241
7 スポーツのグローバル化と今後のガバナンスの方向性との関係で必要な人材	242
8 開発法学の視点の応用	244
9 当事者意識をもった「自分の問題」としてのガバナンスを実現するための仕組みづくり	244
10 年功序列ではない適材適所の人事を実現するための仕組みづくり(能力評価の視点の導入・スポーツ界の先輩・後輩カルチャーからの脱却)	245
11 改革に前向きな組織体質にするための方策	246
12 組織としての大切なことの本質に目を向けるようにするために(社会、メディアとの関係)	247
[資料1] 実践チェックリスト例	250
[資料2] スポーツ団体処分手続モデル規程(試案)	257

・あしがき	268
・執筆者一覧	269