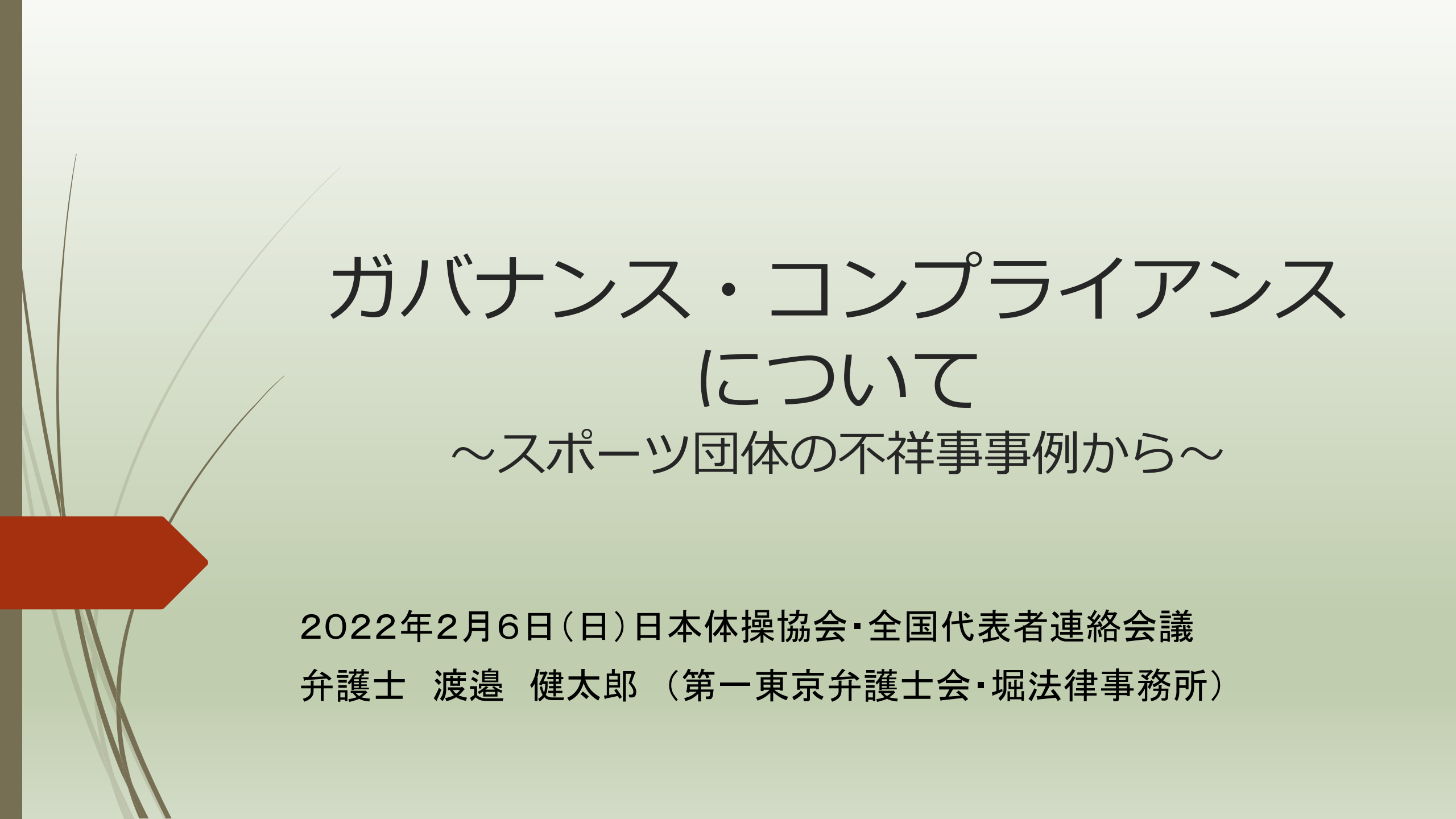




ガバナンス・コンプライアンス について

～スポーツ団体の不祥事事例から～

2022年2月6日(日)日本体操協会・全国代表者連絡会議
弁護士 渡邊 健太郎 (第一東京弁護士会・堀法律事務所)

「ガバナンス」とは？

➤ 「ガバナンス」 (governance)

和訳すると、「統治」？

コーポレート・ガバナンス（企業統治）？

スポーツ団体の「ガバナンス」って何？

なぜ「ガバナンス」を確保する必要がある？



組織としてルールや規則を決めて、それに則って意思決定や業務運営がなされること



なぜスポーツ団体の「ガバナンス」を強化すべき？

- スポーツ団体の社会的責任の増大
- スポーツ団体の自立性の確保
- 行政機関の権限との類似性
- スポーツ団体の収益性の確保
- 不祥事の発生、拡大の防止
- 競技力向上

スポーツ団体におけるガバナンス確保の仕組み

➤ 「円卓会議」の設置

構成員：スポーツ庁、JSC、JSPO、JOC、JPSAの長

→NFのガバナンス確保に取り組む体制を構築

➤ ガバナンスコードへの適合性審査

各統括団体がNFに対し4年ごとに実施→結果を公表

➤ ガバナンスコード適合状況に関する自己説明及び公表の実施

各NFにおいて毎年実施（具体的かつ合理的な自己説明の必要性）

※なお、人的・財政的な制約等から、直ちに遵守することが困難である規定がある場合は、その具体的かつ合理的な理由のみならず、遵守に向けた今後の具体的な方策や見通しについて説明することが求められる。その際、達成の目標時期を示すことが望まれる。

スポーツ団体ガバナンス・コードとは？

➤ NFにおける不祥事案の多発

- ・組織運営における責任所在の曖昧さ
- ・法令遵守よりも慣習・人間関係を優先した組織運営

➤ 「スポーツ団体ガバナンスコード」の策定

2018.12「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」において、ガバナンスコードの策定を決定

2019.6.10 公表

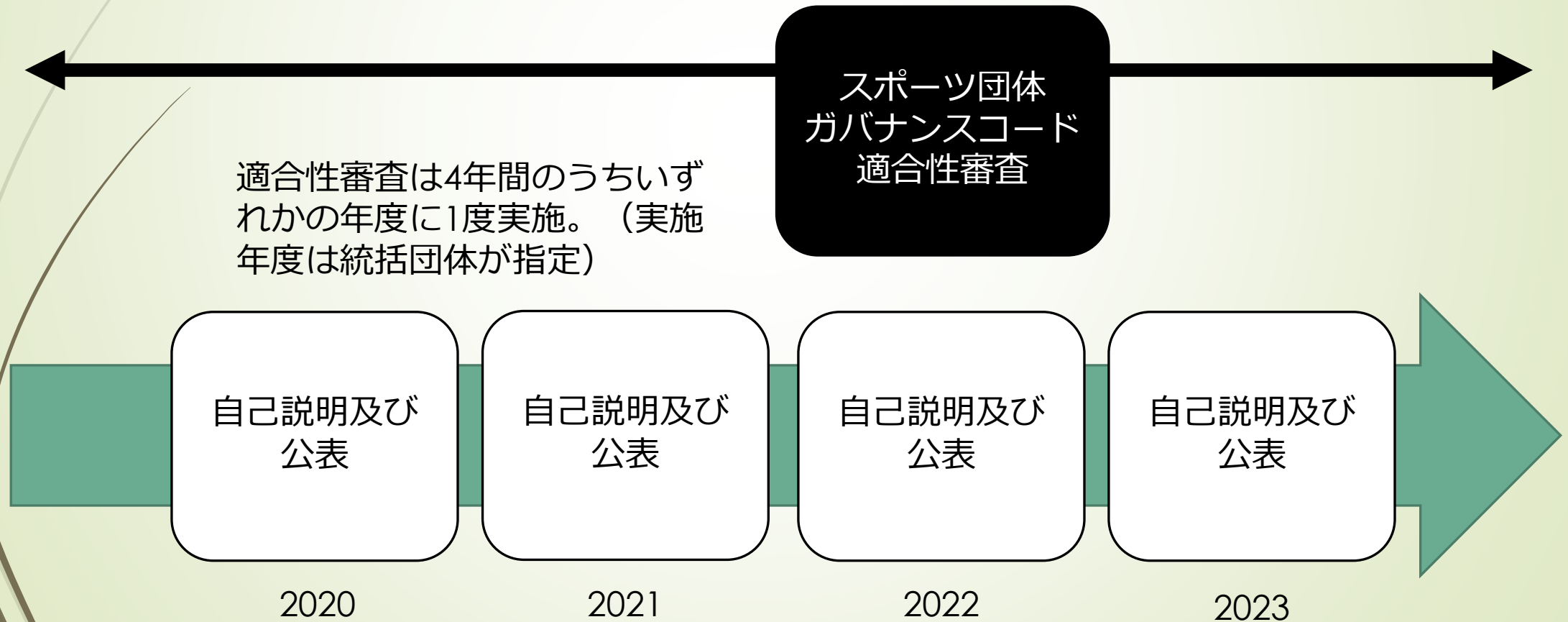
※スポーツ団体ガバナンスコード

https://www.mext.go.jp/sports/content/1420887_1.pdf（中央競技団体向け）

https://www.mext.go.jp/sports/content/1420888_1.pdf（一般スポーツ団体向け）

スポーツ団体におけるガバナンス確保の仕組み

➤ NFにおける「適合性審査」と「自己説明及び公表」の関係



地方組織における「ガバナンス」とは？

- 人的基盤、財政的基盤が弱い

善意・ボランティアに依拠した組織運営

その一方で、「ムラ社会」としての一面も

- 一方で、スポーツ団体の社会的責任は増大

公的資金（補助金等）

近年の不祥事案の増加



社会的責任が増大する中でいかに「ガバナンス」を強化し、
効率的な組織運営を図ることができるか？

コンプライアンスとは？

社会からの要請

倫理・道徳

社会的常識

法令遵守

コンプライアンスとは？

■ 「社会からの要請」とは？

① 社会の一員として相応しい行動をする

- ・ 法令の遵守
- ・ 団体内規則の遵守
- ・ 社会倫理の遵守

② 社会での自らの役割を誠実に果たす

- ・ なぜそのスポーツ団体が存在するのか？ その存在価値は？
- ・ スポーツ団体が社会に対し「応じる」「満たす」ものはなにか？

なぜコンプライアンスが求められるのか？

■ スポーツを取り巻く環境

- 多様なステークホルダー（利害関係者）の存在
選手、指導者、審判、ルートセッター、ファン、スポンサー
メディア、国・自治体etc.
- 公的支援（補助金）
- オリンピック・パラリンピック等のメガスポーツイベント



多様なステークホルダーから注目される存在
コンプライアンス違反により、競技団体全体に大きな影響

第2部 不祥事事例から学ぶ

目次

1 事例紹介

- ①日本フェンシング協会 不適切な経理処理
- ②日本バレーボール協会 エントリー手続に係る不適切処理

2 事例から学ぶべきこと

日本フェンシング協会 不適切な経理処理

【第三者委員会による事実認定】

- ◆日本スポーツ振興センター（JSC）が文部科学省から受託した「メダルポテンシャルアスリート育成システム構築事業」を、日本フェンシング協会に再委託
- ◆上記事業（平成24年度）の実施過程で、「旅費」（滞在費）について、実際に支出した費用と異なる金額の領収書を作成し、当該領収書をもとにJSCに対し収支を報告した（差額は約900万円）。
- ◆具体的には、一律「@20,000×宿泊日数」の計算による滞在費を支払った（実際には選手等には支払いなし）旨の領収書に選手等の署名押印を得て証拠書類として使用（差額について私的流用の形跡はなし）

日本フェンシング協会 不適切な経理処理

【第三者委員会による事実認定】

- ◆担当者（事務局長）は、JOCの選手強化NF事業委託契約に基づく補助金（委託金）に関し、同様の領収書を選手等に書かせてこれを添付していたことを受け、同様の対応を行った。
- ◆当時の協会の体制は、常務理事を含め、「可能な者が可能な処理を行う」という体制となり、統一的に指導・監督する役割の者がいない状態が日常化
- ◆経理処理は事務局長、JOCに対する申請・報告事務は正職員、JSCその他の助成金申請は常務理事の1人が行う等、十分な連携なく個別に処理を行うこともあった。

日本フェンシング協会 不適切な経理処理

【第三者委員会による評価】

- ◆認定された事実は、担当者（事務局長）の行為は刑法上の詐欺に該当すると評価
- ◆協会では、事務局長に財産の管理、運用が一任されており、理事・監事が適切に関与する体制が取られていなかった
- ◆国やJOC、JSCから受ける助成金や委託金についての申請業務・報告業務に関し、専任で従事する人材がおらず、適切な引継ぎがなされていないケースも見受けられた

日本フェンシング協会 不適切な経理処理

【本件に対する協会の対応】

- ◆ JSCに対し過大に請求して受領した分について、全額JSCに返還（平成25年12月）
- ◆ 当時の理事（20名）全員が辞任（平成26年2月）
- ◆ 新たに選任される理事の中には、外部有識者・選手会代表者を含めることや、理事の人数を削減し、事務局体制を刷新

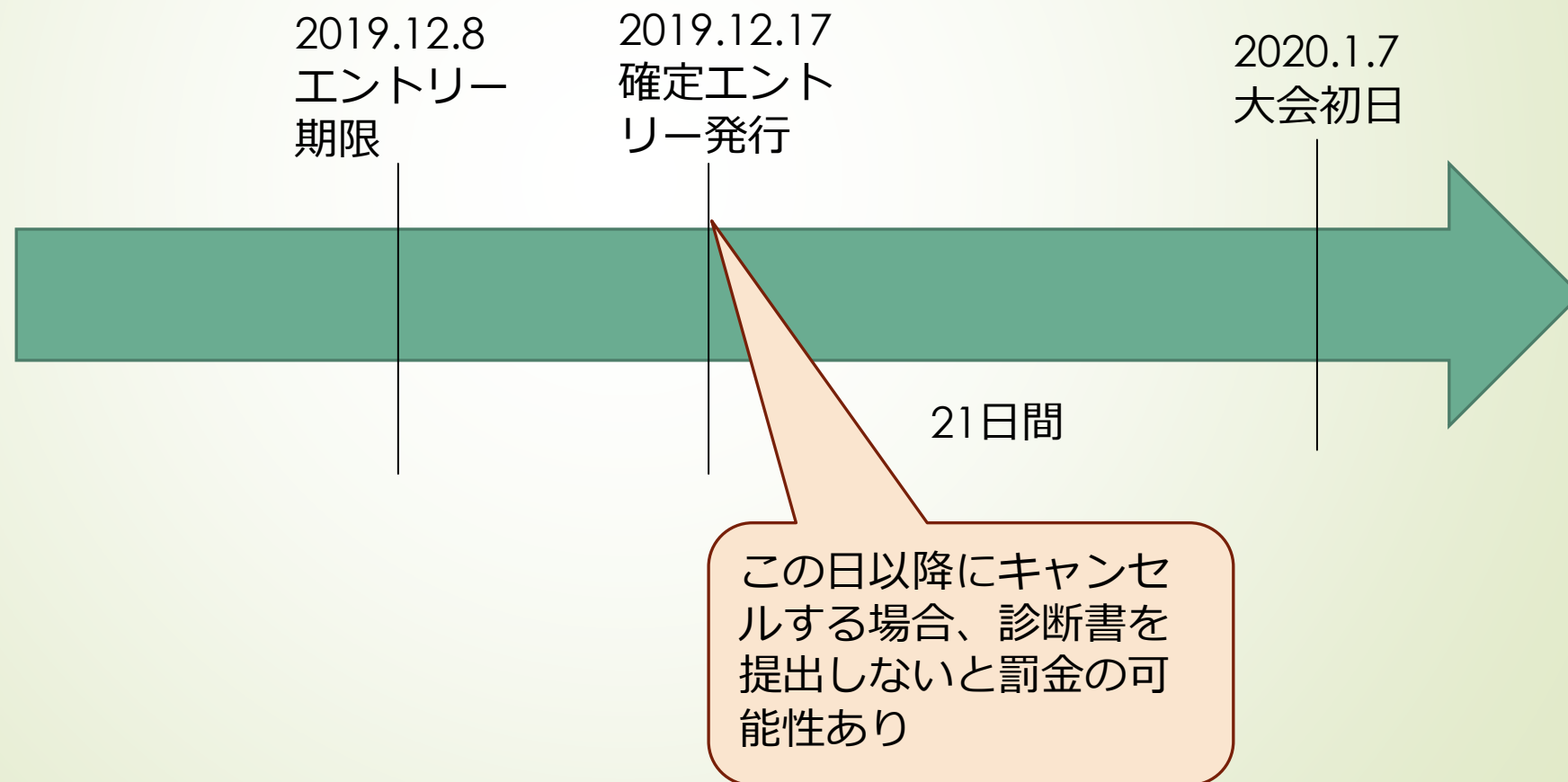
日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する前提事実】

- ◆令和2年1月開催のビーチバレーワールドツアー男子イラン大会（日本人選手の出場枠：4チーム。当該チームが有するエントリーポイント上位者が出場）へのエントリーは、大会開始日の30日前までに行う必要があった。
- ◆大会開始日の21日前までに出場枠に入っていたチームがキャンセルした場合、エントリーポイントが下位のチームが繰り上がり、出場枠内に入ることができる
- ◆21日前を過ぎてからキャンセルをする場合、医師の診断書と渡航証明書を提出しないと、罰金が科せられる（5日前以降にキャンセルする場合、罰金に加え、当該大会のエントリーポイントもゼロとなる

日本バレーボール協会 不適切処理

【イラン大会のエントリー期限】



日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する事実認定】

- ◆2019.12.16 イラン大会の出場枠（エントリー済）を有するチームから協会に対し、キャンセルのメールを送付
- ◆協会において上記メールに対する手続をしないまま、期限である2019.12.17を経過
- ◆2019.12.18 エントリー業務を担当していたアルバイト（週2日出勤）が出勤し、上記メールの存在に気付く
- ◆報告を受けた担当部門の副本部長（A）は、診断書を提出しないとペナルティーを科せられる（実際は罰金のみであったにもかかわらず、エントリーポイントもゼロになると誤解）うえ、当該ミスが公表されると問題になると判断し、診断書を自分で作成することを決意

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する事実認定】

- ◆Aが部下B（当時は出向中）に指示し、BがJVAのチームドクター名義の診断書を作成し、Aが診断書のサイン欄にサインを書き入れて提出
- ◆その後、話を伝え聞いたポイント下位の選手から上記ミスを公表するよう要求されたことを受け、2020.12.4に記者会見を行った。
- ◆会見前に、会長・事務局長は診断書偽造について知ったものの、会見の中で当該偽造に関する質問がなかったことから、診断書の件が公表されることはなかった。

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する事実認定】

- ◆その後、2021年9月に入り、記者（選手から診断書偽造の話を聞いていた）からJVAに対し質問状が送付された際、JVAは、診断書偽造について隠蔽することはできないと考え、2021年9月30日、ホームページ上にて、診断書偽造の事実を明らかにした。

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する第三者委員会の評価】

◆ガバナンス上の原因

- エントリー等（特にキャンセル手続）の業務を週2回勤務のアルバイトのみに担当させていたことは、JVAのビーチバレー部門の実務担当者以外の者が業務の特殊性を理解していなかったことに基づく判断ミスである
- この判断ミスの原因は、エントリー等の手続きに関する無理解、ひいてはビーチバレーに対する無関心が背景にある
- また、部門内の縦割り意識（インドア部門とビーチバレー部門）のもと、相互の協力関係も図られることがなく、キャンセルのメールに対しインドア担当の者が的確に反応することがなかった

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する第三者委員会の評価】

◆診断書の偽造

- 本件診断書の作成は私文書偽造の構成要件に該当する
- キャンセルミスについて公表されると大問題になると危惧し、安易に作成に及んでおり、コンプライアンス意識が欠如
- 作成の動機が選手にペナルティーを科されないようにするためであったとしても、偽造した診断書を提出することは、IFのNFに対する信頼を裏切るものであり、正当化できない。
- コンプライアンス意識を高める必要がありそのための研修等を実施すべき

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する第三者委員会の評価】

◆診断書偽造認識後のJVAの対応

- JVAの会長、事務局長等は、2020年12月4日の2,3日前までには診断書偽造を認識したにもかかわらず、監事や理事会、コンプライアンス委員会に報告等しなかった。また、記者会見において偽造の事実を積極的に公表しなかった。
- JVAは公益目的事業を行う公益財団法人であり、職務の適正性・透明性は会社と比較して高く求められているというべき
- 不都合な事実を直視し、真正面から対応しようとする覚悟も責任感もなかったというほかない

日本バレーボール協会 不適切処理

【本件に関する第三者委員会の評価】

◆診断書偽造認識後のJVAの対応

- ・ 事実を公表すればJVAに対する批判がされ、その社会的評価の低下は避けがたいところであるが、事実を自ら公表することにより受ける打撃より、外部からの指摘で初めて事実が明るみにされる打撃の方がはるかに大きいのに、あえて事実を積極的に好評しない選択をしたのであるから、その**責任感の欠如、決断力の欠如**は明らか
- ・ 東京オリンピックを目前にして、本件が社会的に明らかになればメディアによる報道がされ、社会的な批判にさらされることを危惧し、これを回避しようとする気持ちや、選手のためにしたとの**自己正当化**の思いが働いていたためと考えられる。

事例から学ぶべきこと

【日本フェンシング協会の事例】

◆NFに求められる高い公正性・透明性

- NFはスポーツの普及、競技力の向上に関し、公金を受領し、利害関係者からの登録料、寄付金、協賛金等の資金を受領する組織。その使途について高い公正性・透明性が求められる

◆監事との情報共有、連携強化

- 経理処理については、内部牽制を組織化し、少数の担当役・職人に任せきりにしない
- 組織内部における定期的なチェック・公認会計士等による外部監査の実施

(JSAA H26文部科学省委託事業「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~」より)

事例から学ぶべきこと

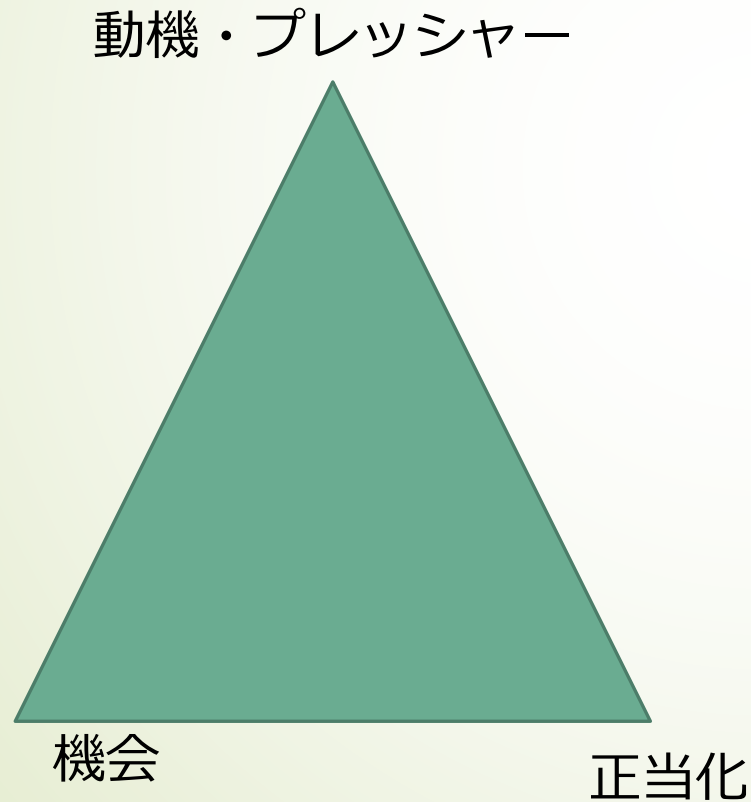
【日本バレーボール協会の事例】

◆コンプライアンス意識の強化

- コンプライアンス研修等を通じ、コンプライアンス意識の徹底を図る（スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則5）
- 研修内容として、「不正行為の防止」という観点を取り入れる（不正行為がどのようなメカニズムで発生するのか、不正行為を誘発する要因等についての理解）

なぜ不正行為が生じるのか？

～「不正のトライアングル」～



要素	説明	イメージ
動機・プレッシャー	不正を行う際の心理的なきっかけ	処理しきれない量の業務を抱えていた
機会	不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態	特定の人物に権限が集中 特定の人間が属人的に判断・意思決定する状況
正当化	良心を働かせないためにする理由付け	慣習・伝統に従うのが通例 「現場は特別」という雰囲気・土壌

事例から学ぶべきこと

【日本バレーボール協会の事例】

◆危機管理マニュアルの策定

- 地震等の天変地異だけでなく、不祥事が発覚した場合の連絡体制、対応方法等についても、「危機管理」の一部としてマニュアルを策定すべき
 - ⇒早急な対応、NF自身による自浄作用がステークホルダーからの信頼回復につながる
 - マニュアル作成のみならず、マニュアルに従ったリスク管理の実効性を定期的に検証したり、緊急の危機管理体制を発動するための仮想訓練を定期的に実施する
- (スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則12)



ご清聴ありがとうございました

担当弁護士 連絡先

渡邊 健太郎 (わたなべ けんたろう)

堀法律事務所 Tel 03-6206-1022 Email watanabe@hori-laws.jp

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-1-23虎ノ門東宝ビル6階、7階