

令和 3 年度

インテグリティ研修
～組織運営における透明性の確保について～



T M 共同法律事務所
弁護士 渡部和哉

自己紹介

職業：弁護士（現在 7 年目）

出身：福島県喜多方市

経歴：H17 福島県立喜多方高等学校卒業

H21 龍谷大学法学部法律学科卒業

H24 新潟大学法科大学院修了

H25 司法試験合格

H26 弁護士登録

弁護士藤巻元雄法律事務所入所

H30.1 T M 共同法律事務所入所

自己紹介

【役職等】

- 公益財団法人新潟県スポーツ協会 理事
- 新潟県青少年野球団体協議会 理事
- 新潟県高校野球連盟 理事
- 日本スポーツ法学会 会員
- 日本プロ野球選手会公認選手代理人
- 新潟県女子野球連盟 管理部会員

自己紹介

【スポーツ歴】

小学：ソフトボール，陸上

中学：野球（軟式），陸上，駅伝，クロカン

高校：野球（硬式）

・

社会人：野球（軟式），ゴルフ

組織運営における透明性の確保について

本研修の 内容

1. ガバナンス, コンプライアンス
2. 組織運営
3. 課題
4. 弁護士に関わり方

1. ガバナンス, コンプライアンス

スポーツは、世界共通の人類の文化である。

1. ガバナンス, コンプライアンス

スポーツは、心身の健全な発達、健康及び体力の保持増進、精神的な充足感の獲得、自律心その他の精神の涵養等のために個人又は集団で行われる運動競技その他の身体的活動であり、今日、国民が生涯にわたり心身ともに健康で文化的な生活を営む上で不可欠のものとなっている。スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利であり、全ての国民がその自発性の下に、各々の関心、適性等に応じて、安全かつ公正な環境の下で日常的にスポーツに親しみ、スポーツを楽しむ、又はスポーツを支える活動に参画することのできる機会が確保されなければならない。…

…ここに、スポーツ立国の実現を目指し、国家戦略として、スポーツに関する施策を総合的かつ計画的に推進するため、この法律を制定する。（スポーツ基本法前文）

1. ガバナンス, コンプライアンス

【スポーツ基本法】

第1条（目的）

この法律は、スポーツに関し、基本理念を定め、並びに国及び地方公共団体の責務並びにスポーツ団体の努力等を明らかにするとともに、スポーツに関する施策の基本となる事項を定めることにより、スポーツに関する施策を総合的かつ計画的に推進し、もって国民の心身の健全な発達、明るく豊かな国民生活の形成、活力ある社会の実現及び国際社会の調和ある発展に寄与することを目的とする。

1. ガバナンス, コンプライアンス

【スポーツ基本法】

第2条（基本理念）

第3条（国の責務）

第4条（地方公共団体の責務）

地方公共団体は、基本理念にのっとり、スポーツに関する施策に関し、国との連携を図りつつ、自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する。

1. ガバナンス, コンプライアンス

【スポーツ基本法】

第5条（スポーツ団体の責務）

- I 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。**
- II 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。**
- III 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。

1. ガバナンス, コンプライアンス

【スポーツ基本法】

第6条（国民の参加及び支援の促進）

国，地方公共団体及びスポーツ団体は，国民が健やかで明るく豊かな生活を享受することができるよう，スポーツに対する国民の関心と理解を深め，スポーツへの国民の参加及び支援を促進するよう努めなければならない。

第7条（関係者相互の連携及び協働）

国，独立行政法人，地方公共団体，学校，スポーツ団体及び民間事業者その他の関係者は，基本理念の実現を図るため，相互に連携を図りながら協働するよう努めなければならない。

1. ガバナンス, コンプライアンス

【ガバナンス】

団体統治・団体統制

組織を運営する方針やルールを決め、それらを組織的にあまなく行き渡らせて実行することで、適切かつ効率的な組織運営を行う

【コンプライアンス】

法令遵守

法令や内部規則を遵守すること、社会から求められる倫理・規範を守ること

1. ガバナンス, コンプライアンス

スポーツ界の透明性, 公平・公正性の向上

「スポーツ界の透明性や公平・公正性を向上させることは、誰もが安全かつ公正な環境の下でスポーツに参画できる機会を充実させるための基礎条件です。また、次世代を担う青少年が、スポーツを通じて、他者を尊重しこれと協同する精神、公正さと規律を尊ぶ態度等を培っていくためにもスポーツ界の透明性等を向上させることは重要です。」（引用：スポーツ庁HP）

政策として

⇒ **スポーツ団体ガバナンスコードの策定**

ドーピング防止活動の取組

1. ガバナンス, コンプライアンス

【ガバナンス・コンプライアンスの必要性】

スポーツ（団体）の特徴

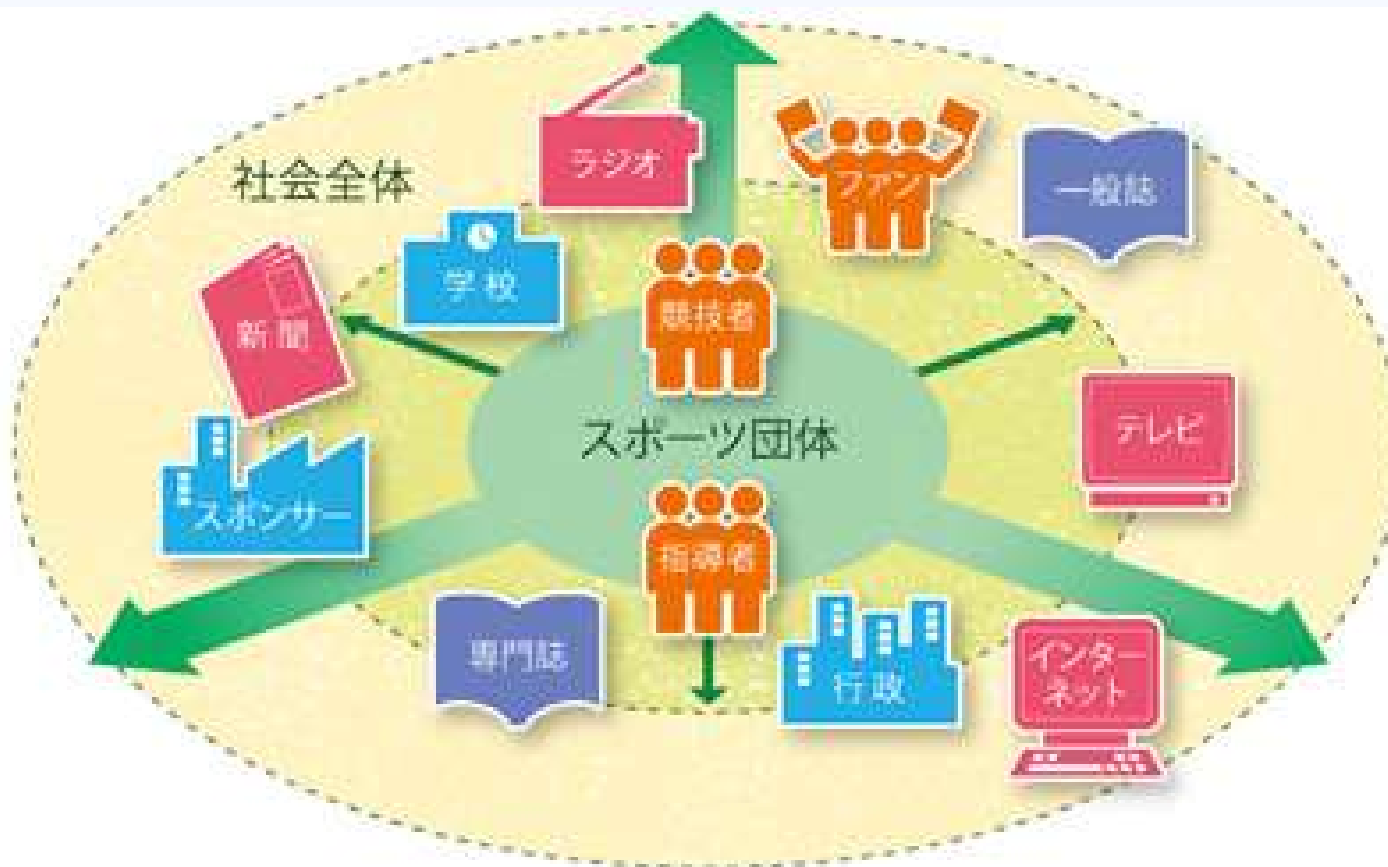
- ✓ 閉鎖的（社会的責任を認識しにくい）
スポーツ団体の独占的体質，利害関係人軽視の姿勢等
- ✓ 法治 < 人治
- ✓ 善意やボランティアによる運営（お金にならない）
- ✓ 役員の変更少ない

1. ガバナンス, コンプライアンス

【ガバナンス・コンプライアンスの必要性】

- スポーツの商業化と社会的影響力, 社会的責任
- 公益的側面・公共性が高い
- 社会からの信頼獲得

1. ガバナンス, コンプライアンス



引用：公益財団法人日本スポーツ仲裁機構

1. ガバナンス, コンプライアンス

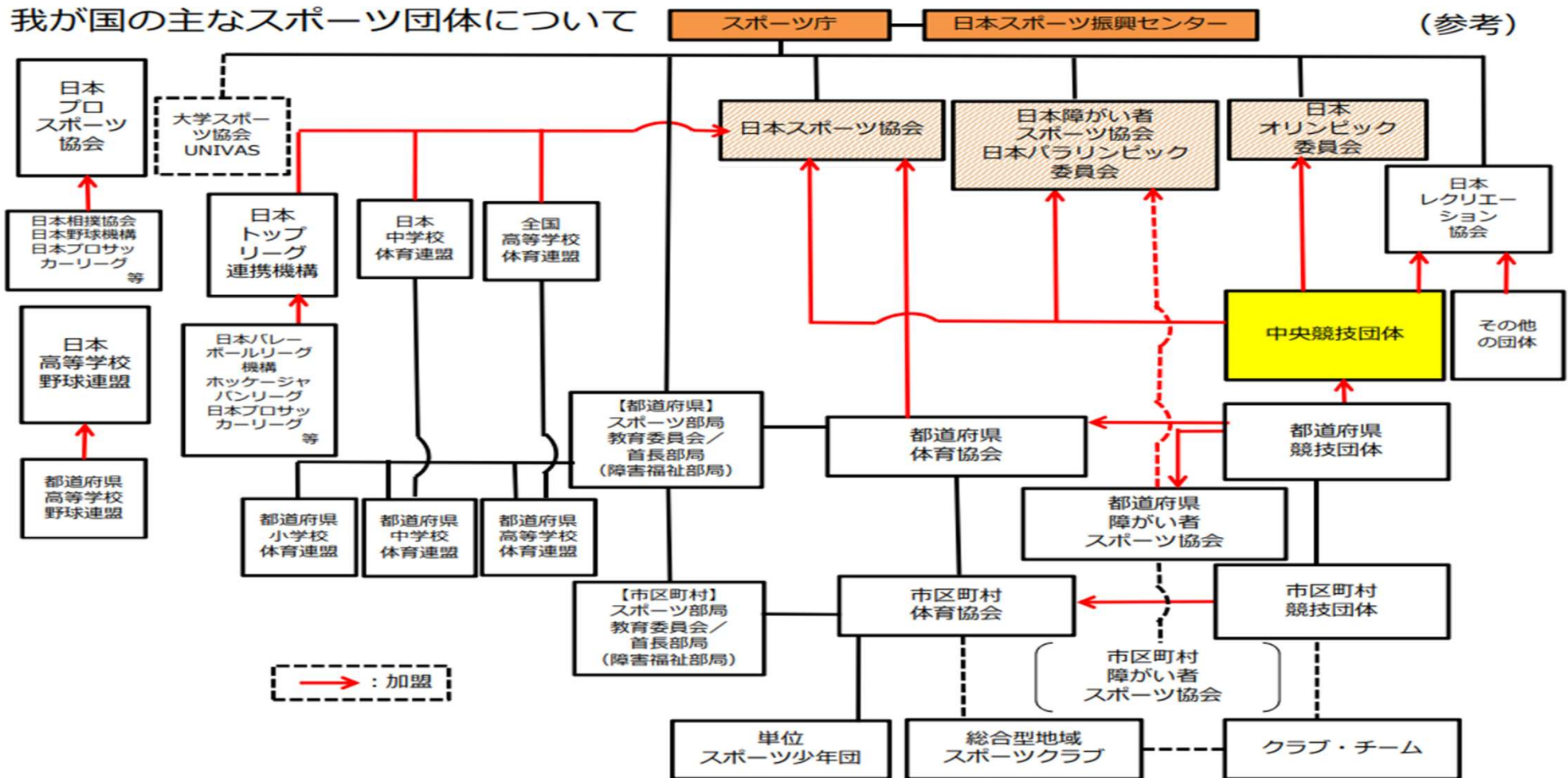
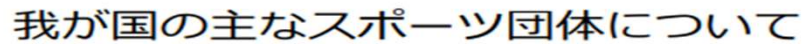
【ガバナンス・コンプライアンスの必要性】

「お金をもらっていない」は言い訳にはならない

参考 (JSAA-AP-2003-003)

「相手方（日本身体障害者水泳連盟）は、ボランティアによる少人数の運営であることを強調するが、ボランティアによる活動であるからといって、競技者に重大な影響のある選考の基準や手続きが不透明であったり恣意的であったりしてよいということにはならないことはいうまでもない。のみならず、上記判断中に指摘した点は少人数のボランティアによる運営であったとしても対応可能なものであった。仮にボランティアによる活動であることを理由に上記に指摘した点が肯定されるとすれば、はたして相手方がわが国の代表選手を選考する団体としての社会的期待に応えるだけの組織及び体制といえるのか、疑問なしとしない。」

1. ガバナンス, コンプライアンス



『スポーツ白書2017』（笹川スポーツ財団）の図を参考に作成

9

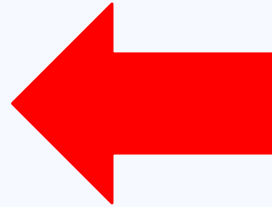
引用：スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコードの策定に当たっての検討方針について（案）」

1. ガバナンスコード

【スポーツ団体ガバナンスコード】

～中央競技団体向け

～一般スポーツ団体向け

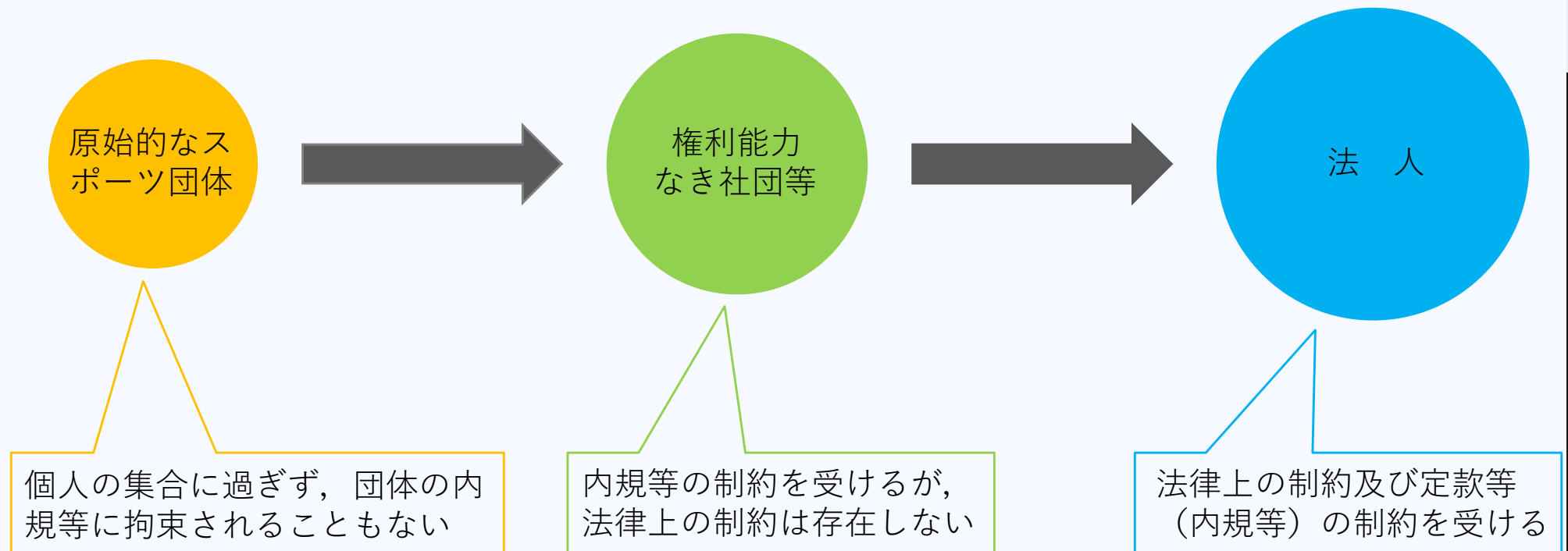


スポーツ団体

「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」（スポーツ基本法第2条2項）

⇒法人格の有無，法人形態，規模，業務内容等多種多様

1. ガバナンスコード



1. ガバナンスコード

【スポーツ団体ガバナンスコード】

- セルフチェック
- 遵守状況について自己説明及び公表

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や現状の取組が不十分であると考ええる規定がある場合、改善に向けた今後の具体的な方策や見通し、達成の目標時期を示すことが望まれる。

1. ガバナンスコード

【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。

【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. ガバナンスコード

【原則 4】

公正かつ適切な会計処理を行うべきである。

【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。

1. ガバナンスコード

【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

1. ガバナンスコード

【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

1. ガバナンスコード

【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

1. ガバナンスコード

【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。

1. ガバナンスコード

なお、その他、

- ✓スポーツ基本法

- ✓一般的な法律

（民法，刑法，労働法，教育基本法等）

- ✓各スポーツにおけるルール

- ✓各団体における規約

- ✓抽象的なルール

（フェアプレー精神，スポーツマンシップ）

等，他の「規範（ルール）」を遵守しなければならない

2. 組織運営

【組織運営にあたって重要なこと】

- ① 組織としての目標の確立と明示
- ② 組織運営にあたっての基本理念の確立と徹底

2. 組織運営

【組織運営にあたって重要なこと】

① 組織としての目標の確立と明示

- 組織の現状を分析し，目標を具体的に確立，明示
- 短期的なもの，長期的なもの
- 定期的な目標の達成度及び問題点の検証

2. 組織運営

【組織運営にあたって重要なこと】

- ② 組織運営にあたっての基本理念の確立と徹底
 - (1) 民主的な運営
 - (2) 基本的人権の尊重
 - (3) ルールに基づいた運営と手続的公正（法の支配）
 - (4) 透明性・客観性，説明責任
 - (5) インテグリティ
 - (6) 安全対策

2. 組織運営

【組織構造】

(1) 基本

権限分立 + 多様な人材の登用

∴ 独善的な判断を防ぐ

※ 三権分立（立法，行政，司法）

2. 組織運営

【組織構造】

(1) 意思決定に関する制度設計（立法）

ア 民主的な運営

イ 一人、あるいは一部の者による独断専行の禁止

ウ 意思決定と業務執行の分離（監督機能）

エ ルールに基づいた運営と手続的公正（法の支配）

オ 外部の者（第三者）の介入
（専門家、利害関係者等）

2. 組織運営

【組織構造】

(2) 業務執行に関する制度設計（行政）

ア 法人格をもつ団体

各法人に関する法律に従った業務執行機関設置

例：理事会として業務執行の決定を行い，代表理事を選定して業務を執行させる

イ 法人格をもたない団体

法規制は受けないが，独断専行とならないよう注意

2. 組織運営

【組織構造】

(2) 業務執行に関する制度設計（行政）

ア 人数

二人以上が望ましい

∴ 独善的とならないよう相互に監視

イ 属性

元選手に限る必要はない（多様性）

ウ 任期・年齢等

長期体制の弊害あり

エ 選任基準等の定め，公表（透明性，客観性）

2. 組織運営

【組織構造】

(2) 業務執行に関する制度設計（行政）

才 業務執行機関の適正な運営

理事会等の開催状況等

利益相反取引等の不正行為

力 監事，会計監査，その他補助機関等設置

2. 組織運営

【組織構造】

理事会等の開催について

(通常)

1 週間前までに招集通知 → 理事会開催

(理事・監事全員の同意があれば省略可)

(みなし決議 (書面決議))

定款に「みなし決議を認める」旨の定めが必要

提案に対し、理事全員の同意、監事全員が異議を述べないことが必要

(オンライン会議システム)

定款の定め等は不要

ただし、議事録に出席方法を記載

※ いずれも議事録作成

2. 組織運営

【組織構造】

(3) 紛争（不祥事含む）処理に関する制度設計（司法）

ア 紛争解決機関，相談窓口等の設置

イ 規程作成

実体規程，処分基準，手続規程

2. 組織運営

【情報公開・説明責任】

- スポーツ団体の大きな社会的責任
- 社会からの信頼獲得
 - ⇒ 当該スポーツの健全な発展

団体と利害関係者との間の開放的，双方向的
コミュニケーション

- ◎ 遵守状況について自己説明及び公表

2. 組織運営

【団体財務の制度設計】

- (1) 収支の状況を明らかにする
会計帳簿，関係書類等の作成，保管
- (2) 公的助成の不正使用禁止
- (3) 経理担当，監査担当を別に設ける
専門家による外部監査
- (4) 経理担当，監査担当を複数人とする

2. 組織運営

【不正経理の事案】

平成30年7月

清水エスパルスの経理担当者がチケット代やスポンサーからの協賛金等から約6,700万円を着服（不正私的流用）

（原因）

経理業務を長期間担当

経理業務を1人に任せていた

2. 組織運営

【不正経理の事案】

Q. スポーツ少年団の会計を担当していますが、少し使い込んでしまいました。しかし、その後で使い込んだ分を全額補填しました。問題ありませんか？

A. 問題あり。

使い込みをした時点で（後に補填したかどうかに関係なく）、横領。

2. 組織運営

【不正経理の事案】

～対処～

- (1) 不正経理に関与した役員，職員の処分
※ 前提として，処分基準等の定め必要
- (2) 同役員，職員に対する法的責任追及
- (3) 再発防止の体制構築

2. 組織運営

【適切な組織運営の継続】

適切な組織運営を継続していくために、規約作成の他に

- ✓ 各組織の職務内容，職責，権限
- ✓ 業務マニュアル
- ✓ 内部ルールやガイドライン

等規約以外の実務的な書類を作成し，引継（引継の際には実態に即しているかその都度チェック）を行っていくとスムーズ

3. 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
- (2) ガバナンスを学べる仕組み

(参考：日本スポーツ仲裁機構

「トラブルのないスポーツ団体運営のためのガバナンスガイドブック」)

- (3) 他団体との情報交換できる仕組み
- (4) 優秀な人材確保の仕組み
- (5) 外部の専門家に相談，紹介を受けられる仕組み

4. 弁護士に関わり方

【事前・予防】

- コンプライアンス，インテグリティ研修
- 犯罪被害予防研修
- 契約書の読み方・作り方
- 団体，組織への参画

【事後的】

- 不祥事・コンプライアンス違反事実の調査
- 当事者（団体含む。）の代理人

ご清聴
ありがとうございました

T M 共同法律事務所
弁護士 渡部和哉