

スポーツ団体ガバナンスコード

<中央競技団体向け>

令和元年 6 月 10 日



原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(1) 組織の役員¹及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

- ① 外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること
- ② 評議員会を置く NF においては、外部評議員及び女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じること
- ③ アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること

(2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

- ① 理事の就任時の年齢に制限を設けること
- ② 理事が原則として 10 年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること²

(4) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること

【求められる理由】

NF における適正なガバナンスの確保を図る上で、組織運営上の重要な意思決定や業務執行に係る権限を有する理事がその権限を適切に行使するとともに、理事会や評議員会において、その権限の行使を適確に監督することが極めて重要である。この点、NF が特に留意すべきポイントは、理事等の多様性及び実効性を確保するとともに、新陳代謝を図る仕組みを設けることである。

¹ 「役員」とは、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、特定非営利活動促進法の適用を受ける団体にあつては、理事及び監事を指す。

² 激変緩和措置として、各 NF は、理事の再任回数の制限について直ちに実施することが困難であると判断する場合、統括団体による 1 回目の適合性審査（令和 2 年度～令和 5 年度を想定）に限っては、以下の 2 点について適切な自己説明を行えば足りることとされる。

- ・ 理事就任時の年齢制限を含めて新陳代謝を図るための計画を策定し、組織として合意形成を行っていること
- ・ 組織運営及び業務執行上、10 年を超えて引き続き在任することが特に必要である理事について、役員候補者選考委員会等において実績等を適切に評価していること

(1) 多様性の確保について

理事による権限の行使及び監督が適切に行われるためには、様々な知識・経験を有する多様な人材によって組織が構成されることが重要である。

NF においては、第 1 章で述べたとおり、選手、指導者以外にも多くのステークホルダーが存在し、その意思決定や業務執行は大きな社会的影響力を持つ。このため、NF がその社会的責任を果たすためには、意思決定や業務執行において、これらのステークホルダーの多様な意見を反映させることが求められる。

また、外部理事の任用により、選手又は指導者としての高い実績が認められている者（以下「競技実績者」という。）とは異なる観点からの多様な意見が出ることにより、理事会等における議論が活性化し、理事に対するチェック機能の向上につながることを期待される。その際、弁護士、会計士等の専門家、学識経験者等のガバナンスやコンプライアンスに精通した外部理事を任用すると、より専門的・客観的な視点から組織運営を監督することが可能となると考えられる。

しかしながら、NF の現状を見ると、外部理事の割合は平均で 12.6%にとどまっております。また、外部理事が一人もいない NF が半数以上である³など、多様な視点を取り入れた組織運営がなされているとはいえない。

いうまでもなく、競技実績者が有する競技に関する豊富な知識と経験は、競技力の向上や国際大会への選手派遣等、競技に関わる専門的な業務を担う上で不可欠である。一方で、NF の運営において、競技実績が過度に重視され、特定の競技実績者に権限が集中すると、競技に特有の常識や慣行にとらわれがちになり、客観的に見るとバランスを欠く意思決定や業務執行がなされるおそれがある。実際に、近年の NF における不祥事案でも、競技実績者への過度な偏重が不適切な組織運営を招いた要因として挙げられることが少なくない。

そこで、NF には、外部理事の積極的な任用のため、その目標割合を具体的に設定するとともに、達成に向けた具体的方策を講じることが求められる。また、特に重要なステークホルダーである選手については、「アスリートファースト（プレイヤーズファースト）」の理念を実現する観点から、アスリート委員会の設置・運営を通じて意

³ 平成 31 年 3 月にスポーツ庁が実施した「平成 30 年度中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査」（以下「NF 実態調査」という。）に基づく。

見をくみ上げ、組織運営に反映させることが重要である。

女性理事については、「第4次男女共同参画基本計画」(平成27年12月閣議決定)では、社会のあらゆる分野において、2020年までに「『指導的地位に女性が占める割合を30%程度とすること』(以下「30%目標」という。)は、社会の多様性と活力を高め我が国経済が力強く発展していく観点や、男女間の実質的な機会の平等を担保する観点から極めて重要な目標であり、30%目標を目指すことを国民の間でしっかり共有するとともに、現在の国民の間での女性の活躍に関する機運の高まりをチャンスと捉え、女性の参画拡大の動きを更に加速していく必要がある」とされている。また、我が国が平成29年に署名した「ブライトン・プラス・ヘルシンキ2014宣言」においては、スポーツ組織・団体における意思決定の地位における女性の割合が、2020年(令和2年)までに40%に引き上げられるべきとされているが、一方で、我が国のNFにおける女性理事の割合は平均で15.6%と未だ低い水準にある⁴。

女性競技者の増加等を通じた競技の更なる普及発展や、スポーツを通じた女性の社会参画・活躍を促進する観点から、女性理事の目標割合の設定及びその達成に向けた具体的な方策を講じることにより、女性の視点や考え方をより積極的に取り入れていくことが求められる。

(2) 実効性の確保について

グローバル化や情報化等が急速に進展する変化の激しい時代にあつて、NFにおいても、理事会において迅速かつ戦略的な意思決定を行うこととともに、そのような意思決定を適確に監督することが必要である。

一方で、理事会の規模が過大になると、重要な役割・職責に対する各理事等の自覚が希薄化して活発な議論が行われにくくなり、結果として、一部の理事や事務局の方針を追認するだけの存在となるなど、会議体として機能不全に陥るおそれがある。

このため、NFにおいては、理事会について、その構成において多様性の確保と両立させつつ、理事会を適正な規模とすることが求められる。

⁴ NF実態調査に基づく。

(3) 新陳代謝を図る仕組みについて

理事が長期間にわたって在任することは、人的構成の固定化を招き、特定の理事の発言力を過度に高め、理事会等での議論の停滞等を招くおそれがある。実際に、長期間在任する特定の理事が過度な支配力を持ち、その強権的・独占的な運営によって様々な不祥事を引き起こした事案も発生している。

そこで、理事の再任回数に一定の制限を設けることなどにより、人的構成を固定化させず、定期的に新陳代謝を図るための仕組みを設けることが求められる。

(4) 役員候補者選考委員会の設置について

外部理事、女性理事に限らず、競技実績者も含めた理事の任用に当たっては、いわゆる派閥・学閥や年功序列、順送り人事等の旧態依然の組織的慣行にとらわれることなく、理事としての資質・能力を適切に確認するとともに、競技・種別や年齢構成等の観点からも多様な意見を反映できる理事構成とすることが重要である。このような観点から、役員候補者の選考を適切に行うため、役員候補者選考委員会を設置し、その構成員に有識者を配置することが求められる。

【補足説明】

(1) について

- ・ ①の外部理事とは、最初の就任時点で、以下のア)～ウ)のいずれにも該当しない者を指す⁵。

ア) 当該団体と下記の緊密な関係がある者

- ・ 過去4年間の間に当該団体の役職員又は評議員であった
- ・ 当該団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- ・ 当該団体の役員又は幹部職員の親族（4親等以内）である

⁵ ア) については、当該団体の何らかの役職（例えば、各種委員会の委員等）に就いている有識者について、これらの専門的知見（例えば、法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

イ) 及びウ) については、当該理事が競技実績や指導実績を有している者であっても、競技経験に基づく対象スポーツに関する知見ではなく、当該理事の有するその他の知見（法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

イ) 当該競技における我が国の代表選手として国際競技大会への出場経験がある
又は強化指定を受けたことがあるなど、特に高い競技実績を有している者⁶

ウ) 指導するチーム又は個人が全国レベルの大会で入賞するなど、当該競技の指導者として特に高い指導実績を有している者

- ・ 女性理事について、外部理事のみ女性を任用するのではなく、外部理事以外の理事についても女性を任用することが望まれる。また、業務執行理事に女性を任用することが望まれる。
- ・ 具体的な方策とは、例えば、理事選任に関する規程等において外部理事及び女性理事の選任に関する定めを置くとともに、直ちに目標割合を達成することが難しい場合であっても、達成の目標時期を設定した上で、定時社員総会又は定時評議員会における理事の改選において外部理事及び女性理事を1名ずつ選任するなど、段階的な任用を計画的に行うことや、そのための公募を実施することなどが考えられる。
- ・ どのような者を外部理事として任用するかは、各 NF において、現状や課題等を踏まえて適切に判断することが必要となる。例えば、ガバナンスやコンプライアンスの向上の観点から専門的な知見を有する弁護士、会計士や学識経験者等を、経営基盤強化の観点から他競技の NF 経営で成果を上げた者や企業経営経験者を、IF 等との国際交渉能力の向上を図る観点から豊富な国際経験を有する人材をそれぞれ任用するなどの対応が考えられる。
- ・ ②の外部評議員及び女性評議員の目標割合については、評議員会の役割や総数を踏まえ、各 NF において適切に設定することが求められる。
- ・ 外部評議員の定義については、①の外部理事と同様である。具体的な方策についても、外部理事と同様に、段階的な任用を計画的に行うことなどが考えられる。
- ・ なお、多様性の確保という観点からは、理事や評議員の選任に当たっては、障害者の任用及び年齢構成、競技・種別等のバランスについても考慮することが望まれる。

⁶ 国際競技大会がない又はなかった場合については、国内における全国的な大会における競技実績を勘案することが考えられる。

- ・ ③のアスリート委員会とは、現役選手又は選手経験者で構成され、競技環境の整備等を始めとした NF の業務について選手の意見をくみ上げ、組織運営に反映させるための会議体をいう。
- ・ アスリート委員会の構成については、性別や競技・種別等のバランスに留意するとともに、委員会で取り扱う事項等を踏まえて適切な人選を行うことが求められる。
- ・ アスリート委員会における議論を組織運営に反映させるための方策については、例えば、アスリート委員会から理事会等に対する答申、報告等を行う仕組みを設けることや、アスリート委員会の委員長を理事として選任することなどが考えられる。

(2) について

- ・ 理事会の適正な規模については、理事会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えているか、意思決定の迅速化、議論の質の向上、監督機能の強化等に資するかなどの観点から検討することが望まれる。

(3) について

- ・ ①の就任時の年齢制限に関しては、外部理事について、他の理事とは異なる年齢制限を設ける又は年齢制限の対象外とすることも考えられる。
- ・ ②の「原則として 10 年を超えて在任することがないよう」とは、在任期間が連続して 10 年を超えることがないようにすることを指す。最長期間に達した者については、再び選任されるまでに必要な経過期間（例えば 4 年間）を合わせて定めることが考えられる。
- ・ 理事の在任期間が 10 年に達する場合であっても、以下のア) 又はイ) のいずれかに該当すると認められる場合、当該理事が 10 年を超えて在任（1 期又は 2 期）することが考えられる。

ア) 当該理事が IF の役職者である場合

イ) 当該理事の実績等に鑑み、特に重要な国際競技大会に向けた競技力向上を始

めとする中長期基本計画等に定める目標を実現する上で、当該理事が新たに又は継続して代表理事又は業務執行理事を務めることが不可欠である特別な事情があるとの評価⁷に基づき、理事として選任された場合

- ・ 理事の候補となり得る人材を各種委員会等に配置し、NF 運営に必要となる知見を高める機会を設けることなどにより、将来の NF 運営の担い手となり得る人材を計画的に育成していくことが強く期待される。
- ・ なお、評議員会を置く NF については、その構成が長期間にわたって固定化しないよう、より客観的な視点から NF 運営を監督できる者を定期的を選任するなどの取組を行うことが望まれる。

(4) について

- ・ 役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定は、理事会等の他の機関から独立して行われることが求められる。
- ・ 役員候補者選考委員会の構成員には、有識者のほか、評議員や監事を充てることが考えられる。
- ・ 有識者、女性委員を複数名配置することが望まれる。その際、有識者について、外部理事又は外部評議員を充てることが考えられる。
- ・ なお、公平性及び公正性の確保の観点から、当該役員候補者選考委員会において、役員候補者の選考対象として想定される者については、構成員としない又は当該委員は自らを役員候補者として決定する議決には参加しないこととするなどの配慮をすることが望まれる。

⁷ 外部理事や外部評議員等により構成される役員候補者選考委員会において、客観的な視点を確保した上で、当該理事の実績、特別な事情の有無等について評価を行うことが求められる。